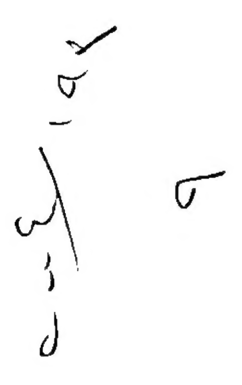




جامعة مؤتـــة

عمادة الدراسات العليا

الأنماط القياديّة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإداريّة في محافظات جنوب الأردن

عبدالرحمن فالح العبادله

رسالة

مقدمـــة إلـــى

عمادة الدراسات العليا

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة

الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة 2003

جامعة مؤتة بسم الله الرحمن الرحيم

عمادة الدراسات العليا **اجازة رسالة جامعية**

تقرر اجازة الرسالة المقدمة من الطالب عبدالرحمن فالح العبادلة والموسومة بـ :

"الانماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الادارية في محافظات جنوب الأردن" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة .

القسم: الادارة العامة.

الأسم	التوقيع	التاريخ	
د. علي محمد العضايلة		٢٠٠٣/٥/٢٨	مشرفاً
د. صلاح الدين الهيتي		٢٠٠٣/٥/٢٨	عضواً
د. خالد الزعبي		٢٠٠٣/٥/٢٨	عضواً
أ.د. نائل العواملة		٢٠٠٣/٥/٢٨	عضواً

عميد الدراسات العليا

د. ذياب البداينة

الإهداء

إلى من علمني الصبر والكفاح إلى الروح الطاهرة أبـــي، إلـــى القلـــب الحنون إلى من تسهر لراحتي أمي، إلى من ينتظروا ثمرة جهدي إلى من وســعهم قلبي أخوتي، إلى من أحببتهم وأحبوني ومن بحنانهم غمروني أصدقائي.

عبد الرحمن العبادلة

شكر وتقدير

بعد أن أنهيت هذه الدراسة لا يسعني إلا أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى الدكتور علي محمد العضايلة المشرف على رسالتي لما قدمه لي من عون ومساعدة لإتمام هذه الدراسة، كما أشكر أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة الدكتور نائل العوامله والدكتور صلاح الدين الهيتي والدكتور خالد الزعبي على تفضلهم بمناقشة رسالتي وعلى ما أبدوه من ملاحظات كان لها أطيب الأثر في إثراء الدراسة، كما وأتقدم بالشكر والعرفان لأساتذتي في قسم الإدارة العامة في جامعة مؤتة.

وأخيراً لا يفوتني أن أقدم خالص الشكر إلى الدكتور نضال الحوامدة وإلى الأستاذ يونس الجعافرة والصديقين عماد الرواشدة وأيمن المحادين على ما قدّموه لي من عون ومساعدة لإنجاز الدراسة، ولا أنسى أن أوجه شكري الجزيل لأسرة مدرسة ذات راس الثانوية الشاملة للبنين على ما أبدوه من تعاون.

جزاهم الله عني خير الجزاء

عبد الرحمن العبادلة

قائمة المحتويات

الموضـــــــــــوع	الصفحة

الموضـــــــوع	الصفحة

الموضـــــــوع	الصفحة

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في في محافظات جنوب الأردن

عبدالرحمن فالح العبادلة

إشراف

الدكتور علي محمد العضايلة

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية الشائعة لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب، وعلاقتها بالثقافة التنظيمية. وتكونت عينة الدراسة من (كافة المديرين، والمساعدين، ورؤساء الأقسام) في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات (الكرك، والطفيلة، ومعان، والعقبة) والذين بلغ عددهم (444) فردا.

ولجمع البيانات تم استخدام أداة وصف فاعلية وتكيف القائد التي صممها هيرسي وبلانشرد(Heresy & Blanchard) ولقياس الثقافة التنظيمية تم استخدام الاستبانة التي صممها(Francis & Woodcock). وقد تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي متمثلة بالنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي(One Way Anova) بالإضافة لاستخدام تحليل مربع كاي(Chi-Square).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- شيوع النمط القيادي المشارك لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب، حيث احتلت محافظة معان المركز الأول، وجاءت محافظة الكرك في المركز الثاني، بينما جاءت محافظة الطفيلة في المركز الثالث، ومحافظة العقبة في المركز الرابع.

2- كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية الشائعة تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي)، بينما لم

تكشف الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى للمتغيرات الديموغرافية الأخرى.

3- توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى للقيم التنظيمية.

4- دلت نتائج الدراسة على أن تصورات أفراد العينة للثقافة التنظيمية كانت إيجابية، حيث كان ترتيب القيم التنظيمية حسب درجة شيوعها كما يلي: قيم إدارة العلاقات الإنسانية في المرتبة الأولى، وقيم إدارة البيئة التنظيمية في المرتبة الثانية، وقيم إدارة المهمة في المرتبة الثالثة، وجاءت قيم أسلوب الإدارة في المرتبة الرابعة.

5- كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية تعزى للمتغيرات: العمر، والخبرة، والمحافظة، حيث كانت قيم العلاقات الإنسانية الأكثر شيوعا، ودرجة شيوعها في المحافظات كما يلي: محافظة العقبة في المرتبة الأولى، ومحافظة الطفيلة في المرتبة الثانية، ومحافظة معان في المرتبة الثالثة، وجاءت محافظة الكرك في المرتبة الرابعة.

Abstract

The leadership styles and its relation ship with organizational culture for administrative parties at the southern main cities of Jordan

Abdalrahman Faleh Al-Abadleh

By
D.R Ali mohammad al- adayleh

This study aims at identifying the famous leadership styles regards to administrative parties in the government administration in the south of Jordan and its relationship with organizational culture.

The sample of this study which contained (444) persons has been formed of all managers, assistance's, and the department chairmen in the government administrations in Karak, Tafila, Ma`an and Aqapa.

In order to gather the data a leader effectiveness and adaptability description tool is used which was designed by Heresy and Blanchard. The questionnaire which was designed by Francis and wood cook was used to measure the organizational culture. A descriptive and analytical statistic including percentages, means, stander deviations, One-way Anova besides chi-square have been used

The major findings of the study are: -

1-The participation styles was the most common for all parties in the administrations. It showed that Ma`an has got the first rank, Karak has the second, Tafila the third while Aqapa was the fourth.

2-This study discovered differences in the leadership styles, which can be attributed to the qualification and the jobs level.

3-There are no differences in the leadership styles with regards to organizational values.

4-The respondents held positive views towards the organizational culture in the main cities in the south of Jordan the arrangement according to its expansion as the following: -

A: Administration of human relation
B: Administration of institutional environment
C: Administration of task.
D: Administration style

5-There are differences in the organizational values among the respondents attributing to, age, experience and Main City. The administration of human relation's values was the most common and its expansion as the following.

1:Aqapa. 2:Tafila. 3:Ma`an. 4:Kerak

الفصل الأول

خلفية المشكلة وأهميتها

المقدمة

اقترنت البدايات الحقيقية للإدارة بالمواضيع الخاصة بالقيادة ونظرياتها وأنماطها، ويحظى موضوع القيادة الإدارية بالاهتمام الكبير من قبل الباحثين نظراً لدور القيادات الإدارية وإسهاماتها الفعّالة في إنجاح العمل الإداري، من خلال النمط القيادي الذي يمارس في الادارة وانعكاساته على الأنشطة المختلفة، ويعد النمط القيادي العامل الأهم في نجاح أو فشل المنظمات، لما للقائد من دور فاعل في التأثير في سلوك العاملين. ويحظى موضوع الثقافة التنظيميّة أيضاً باهتمام كبير من قبل الباحثين، ويعتبرونها القيم والمعتقدات التي تشيع بين أعضاء التنظيم ويلتزمون بها، مما يؤثر على نوع السلوكيّات التي يتبعها أعضاء التنظيم، ونوع السلوك القيادي الذي يمارس من قبل القادة الإداريين، والذي يتأثّر بالقيم والمعتقدات السائدة التي تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب به من السلوك.

وقد بدأ الفلاسفة والمفكرون بدراسة الأنماط القيادية منذ القدم، ولم ينقطع هذا الاهتمام حتى عصرنا الحديث. حيث أثبتت العديد من الدراسات أهمية الأنماط القيادية وتأثّرها بثقافة المنظمة من خلال خلق الأجواء المناسبة للعمل مما ينعكس على الأسلوب الذي يتّبعه القائد، ونظرا لنقص الدراسات حول الأنماط الموقفية للقادة في القطاع العام، فإنه من الضروري إجراء مثل هذه الدراسة للتعرّف على الأنماط القيادية لدى الفئات القيادية في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب ومعرفة العلاقة بين هذه الأنماط والثقافة التنظيمية السائدة في هذه الدوائر. لأن مثل هذه الدراسة سوف تفتح الآفاق لتطوير الجوانب الإيجابية، ومعالجة الجوانب السلبية في الأساليب القيادية لدى مجتمع الدراسة والتي ستعود بالنّفع على المجتمع ككل، لتحديد جوانب التغيير المطلوبة في الأساليب القيادية والثقافة التنظيمية سعياً لتحقيق المصلحة الوطنية العامة.

مشكلة الدراسة

على الرغم من التحولات العديدة التي يشهدها القطاع العام في بنيته التنظيمية والاقتصادية والتشريعية وانعكاس ذلك على الثقافة التنظيمية لمؤسساته ، وعلى الأدوار المتوقعة لقياداته ومستوياته الإدارية الأخرى، فإن الرؤية ما زالت غير واضحة لطبيعة هذه القيادات وأنماطها وأدوارها ومجالها الحيوي بالنظر لشح الدراسات التي تتناول القطاع العام في الأردن بوجه عام والقيادات الإدارية فيه بوجه خاص.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى ما يلي :

1- التعرّف على الأنماط القيادية الشائعة لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب .

2- التعرف على الثقافة التنظيمية من خلال قياس القيم التنظيمية السائدة في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب.

3- التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والثقافة في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب.

4- التعرف على طبيعة الأنماط القيادية لدى الفئات القيادية في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب وفقا للمتغيرات الديمغرافية(المستوى الوظيفي، النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والحالة الاجتماعية).

5- التعرف على القيم التنظيمية في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب وفقا للمتغيرات الديموغرافية (المستوى الوظيفي، النوع، العمر، المؤهل، العلمي، سنوات الخبرة، والحالة الاجتماعية).

أهمية الدراسة

توصلت الكثير من الدراسات الى ان الأنماط القيادية تشكّل عاملاً مهماً في الدوائر الحكومية، لما لها من آثار ايجابية أو سلبية على مستوى الرّضا، ومن ثم على مستوى أداء العاملين، كما أن الاهتمام بالثقافة التنظيمية اصبح ملحوظاً لما

لها من أثر في تميّز المنظمات، ونجاحها أو فشلها. لقد أصبحت نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات، ونظرية بليك وموتون، ونظرية ليكرت، تراثاً قديماً نظراً لظهور النظريات الموقفية التي تنفي وجود نمط قيادي يصلح في جميع الحالات والظروف، بل أن لكل موقف أسلوبه القيادي الخاص به. ونظراً لندرة الدراسات في القيادة الموقفية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية جاءت أهمية هذه الدراسة لإلقاء الضوء على الأساليب الموقفية في القيادة لدى الفئات القيادية في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب، والتعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية فيها، لتكون نتائج هذه الدراسة مرشداً في التطوير التنظيمي، والمساعدة في تحسين عملية اتخاذ القرارات.

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

القيادة الإداريّة

للقيادة الإدارية أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، ولا شك أن المهارة القيادية تؤثر على مستوى الأداء العام في التنظيم، لكون القائد هو الذي يحرك الجهود ويوجه الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز.

وتتميز القيادة الإدارية بفعاليتها واستمراريتها، وهي علاقة بين الرئيس والمرؤوس وبهذه العملية يمكن للمرؤوس ان يتصرف حسب درجة تأثره بالنمط القيادي الذي يمارسه الرئيس وهذا بدوره يعتبر تغذية عكسية يستفيد منها القائد في تحسين قراراته مستقبلاً.

مفهوم القيادة

وهي من القَوْد وهو نقيض السّوق: فهو من أمام والسّوق من الخلف. ومنها القيادة والاقتياد. ويقال رجل قائد من قادة. والمقود بالكسر ما يُقادُ به كالقيادة (الفيروزأبادي،1997). والانقياد الخضوع. وفي حديث عليّ: قريش قادة ذادة: اي يقودون الجيوش وهو جمع قائد، وفرس قؤود: سَلِس منقاد وأقوَد: دليل منقاد، والاسم من ذلك كله القيادةُ .وقادت الريح السحاب على المثل. والقائد من الجبل أنفه والقيادة مصدر القائد، ورجل أقود لا يلتفت (ابن منظور، بلا) .

وتعرّف القيادة اصطلاحاً بأنها: "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعيّة" (Likert,1961: P3).

إن القيادة الإدارية تمتد جذورها إلى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة، ومنذ ذلك الوقت والقائد الإداري يشكل اهتماماً رئيسياً للباحثين والمفكرين، لأن المشكلة الرئيسية التي

تواجهها المنشآت في وقتنا الحالي هي عدم توفّر القائد الفعّال الذي أصبح سلعة نادرة يصعب الحصول عليها ، ومن اهم التعريفات :

تعريف تيري (Terry,1960) بأنها "النشاطات التي تؤثر في سلوك الناس حتى يتم تحقيق أهداف المجموعة"، وعرّفها لوفيل وويلز (Lovell.J and Willes.K,1983) بأنها" السلوك الذي يؤثر في سلوك وتصرّفات وشعور الأفراد للوصول إلى الخطّة المحددة المرغوب فيها ". وتعرّف بأنها "عملية التأثير في نشاط الجماعة بهدف تحقيق الأهداف (نصير،1987).

أما العناصر الأساسية للقيادة فهي الجماعة، والشخص القائد، والهدف العام. والقيادة ظاهرة اجتماعيّة تستند إلى طبيعة الإنسان أيّاً كان موقعه وتراثه الثقافي والحضاري، وهي نتيجة التفاعل الاجتماعي بين البشر، فالوجود المشترك في مكان وزمان واحد ينتج عنه ضرورة أن يبرز للوجود من يتولّى توجيه الأفراد وتنظيم شؤونهم، فالقيادة في صورتها الأساسية ظاهرة إنسانيّة سلوكيّة اجتماعيّة، حضّ الإسلام عليها إلزاماً ووجوباً لقول الرسول صلى الله عليه وسلّم"إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمّروا أحدهم". (رواه أبو داوود).

ومن مظاهر المهارة القيادية :الدقة والسرعة في رصد التغيرات الخارجية وإدراك آثارها المحتملة على المنظمة وإكتشاف الفرص الناشئة عن التغيرات الخارجية وابتكار السبل لاستثمارها، والسرعة في اكتشاف التيارات السالبة داخل المنظمة والتي تهدد بتحويلها عن أهدافها، والحسم في التعامل مع الموارد البشرية بتوضيح واجباتهم ومسؤولياتهم واستنهاض هممهم وطاقاتهم المبدعة، والعدل والموضوعية في تقييم الاداء ومنح الحوافز، والقدرة على مواجهة الأزمات والتغلّب عليها، والإنفتاح على الفكر الجديد وتشجيع المرؤوسين للاستزادة منه، وان يكون المدير محركاً نحو التغيير والتطوير (السلمي،1999).

ومن صفات القيادي الناجح تحّمل المسؤولية، والإخلاص، الشورى، العدالة، القوة الشجاعة، والحلم، والتواضع، الوسطيّة، والتضحية، والتعاون، والرحمة، والسخاء، المحبة والإخاء. (الدحدوح،1998).

ويستمد القائد قوته من المصادر التالية: القوة الوظيفية Position Power والتي تعكس المقدرة على التأثير في سلوك الاخرين والمستمدة من الوظيفة الرسمية التي يشغلها الفرد. القوة الشرعية Legitimate Power وهي القوة المستمدة من وضعيّة القائد او المدير في الهيكل التنظيمي للمنظمة. ويعتبر هذا النوع من القوة الأبسط من حيث الفهم والأكثر قبولا في الواقع العملي فالمدير يمكن ان يعهد باحدى المهام الى أحد مساعدية، وقد يتعرض هذا المساعد الى العقاب أو ربما الطرد في حالة عدم الأمتثال أو الرفض. وبهذا المفهوم فان جميع المديرين يمتلكون قوة شرعية في مواجهة مرؤسيهم، إلاأن مجرد إمتلاك هذه القوة لا يعني بالضرورة أن المدير أصبح قائداً. والمثال على ذلك أن بعض المرؤسين يتبعون التعليمات والاوامر الصادرة إليهم .

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن القيادة عملية تأثير يتمكن القائد من خلالها من توجيه سلوك مرؤوسيه نحو الهدف الذي يريد.

أهمية القيادة:

القيادة ضرورية في كل المنظمات بغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه، وفي كل المجالات الإدارية من تخطيط وتنظيم وحفز ورقابة، وخاصة في الأمور الإشرافية ويقع على عاتق القائد مهمة توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف من خلال قدرته في التأثير في سلوكهم(حنفي ،1990). ويلعب القادة الدور الأساسي في توجيه الأفراد والمنظمات نحو تحقيق الأهداف التي يسعون لبلوغها، كما ان الأفراد أو المنظمات يعتمد كل منهما على القادة في تحقيق المهام (Dobel,1988).

وتنبع أهمية القيادة من قدرة القادة على توجيه الأنشطة الجماعية بالاتجاه الذي يريدون (Wallis.J .Dollery.B,1997). فالقيادة الحكيمة هي التي تستطيع توحيد الجهود وتجميع الطاقات لمواجهة التطورات الحديثة والمتسارعة في ظل التقدم التكنولوجي والنظام العالمي الجديد بثقافاته المختلفة "وقد اصبحت القيادات الجديدة في أمريكا تتجه الآن نحو تحسين جودة الخدمة من خلال إرضاء حاجات العملاء" (Milakovich.E,1993).

السلوك القيادي:

وهو مجموعة التصرفات والتعبيرات الداخلية والخارجية التي يسعى عن طريقها القائد لتحقيق عملية التوافق بين مقومات وجوده، ومتطلبات البناء التنظيمي والاجتماعي الذي يعيش فيه. ويتميّز السلوك القيادي بأنه نشاط هادف، حيث يتصرف القائد في اتجاه تحقيق هدف معين أو لإشباع حاجة أو رغبة لديه، وهومسبب لا يبدأ من فراغ بل من سبب، وهو سلوك متنوع له صور متعددة تتوافق مع طبيعة المواقف التي يتعامل معها، والسلوك القيادي مرن يتبدّل طبقاً للظّروف والمواقف المختلفة.

وهناك متغيرات تؤثر على تكوين السلوك القيادي منها: أولاً شخصية القائد لأن القائد يصل إلى مركزه وهو يحمل الأفكار والقيم التي تأثرت بتنشئته الاجتماعية وخبراته السابقة التي اكتسبها من خلال عمله مع الآخرين. ثانياً شخصية التابعين، فالطاغية لا يصنع نفسه بل يصنعه من حوله، حيث أن ردود أفعال التابعين تمثل المنطلق الأساسي لتحديد طبيعة العلاقة بين القائد والتابعين. ثالثاً نوعية العمل حيث أن القيادة عملية إدارية واجتماعيّة تهدف إلى تنظيم الأفراد وإيجاد مجموعة من القيم المشتركة التي تدفعهم وتحفّزهم لتحقيق أفضل النتائج. رابعاً اللوائح والقوانين التي تحكم العمل، إذ تمثل القوانين الرسمية أو العرفيّة التي تحكم عمل أي منظمة أو جماعة دستوراً لها يحكم العلاقات بين الأفراد ويحدد الواجبات والحقوق والمسؤوليات (هلال، 1998 : 51).

إن الأفكار والقرارات والكلمات والأوامر الإدارية اليومية والحركات والإشارات الصادرة عن المدير تتكاثف مع بعضها لتصنع صاحبها وتقدم شخصيته للعاملين لترسم حاضره ومستقبله امام مرؤوسيه(الجبوري،2000). وقد لا يكون المدير قائداً إذا لم يتمكن من التأثير في سلوك مرؤوسيه من خلال المبادأة والخبرة وقوّة الشخصية، أو إذا لم تتوفّر فيه صفات القيادة، أو إذا لم يتمتع بقوّة تمكنه من التأثير في سلوك المرؤوسين(ماهر، 1999).

إن أسلوب القائد في التأثير على الآخرين، وقدرته في اختيار النمط الملائم لكل حالة تواجهه، من أهم العوامل التي تؤثر في مدى تحقيق الأهداف المشتركة، وهذا يتطلب قدرات ذهنيّة ومهارات عالية يستطيع القائد أن يكتسبها من خلال الخبرة والتعلّم.

أنماط القيادة وتأثير كل منها على المنظمات .

يمكن تصنيف الأنماط القياديّةإلى أربعة أنماط (الخضرا، 1995: 256-259) :

أولاً: القيادة الاتوقراطيـــة (Autocratic Leadership) ويمتاز القـــائد الاتوقراطـــي بمركزية السلطة وعدم إعطاء المجال للمرؤوسين في المشاركة بعملية القيادة، وهو قـــائد نشيط، ويعمل بجد وليس متسلطاً رغم مركزيته، وفعّال في اقناع المرؤوسين بما يريـــده منهم، وهو مسؤول عن التفكير والتخطيط والتنظيم، وما على المرؤوسين سوى الإذعـــان والتنفيذ، ويستعمل الأسلوب الأسري في الإدارة، حيث تعتمد الجماعة عليه اعتماداً مطلقاً مما يعرّضها للخطر حال غيابه.

ثانياً: القيادة الدكتاتورية (Leadership Authoritarian) ويمتـــاز القـــائد بمركزيـــة السلطة المطلقة، وحب النظام والالتزام بالمفاهيم القانونية والظـــهور بمظـــهر صـــاحب السلطة ويستعمل التهديد والإجبار والثواب والعقاب من أجل إرغـــام المرؤوســـين علـــى العمل، ولا يفسح المجال أمام المرؤوسين للمشاركة بعمليّة القيادة، ويضحّـــي بمصـــالح الآخرين من أجل المحافظة على سلطته، ويفرّق بين المرؤوسين ليبقى مســـيطراً علـــى الجميع، مما يضعف مرؤوسيه ويخفّض من معنوياتهم .

ثالثاً: القيادة الديمقراطية (Democratic Leadership) المتميزة بـــالاحترام المتبـــادل وإشباع حاجات كل من القائد والأتباع، ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ومهمـــة القائد تنسيقية أكثر منها توجيهية، ويحتاج هذا النمط لثقافة عالية من المرؤوسين، وتتســـم القرارات الصادرة بالبطء لكثرة الاجتماعات والمناقشات للتعرف على وجـــهات النظـــر المختلفة. ويلعب القائد الديمقراطي دوراً بارزاً في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات وطاقات مرؤوسيه الكامنة(المغربي،1995).

رابعاً: قيادة عدم التدخّل(الفوضوية)(Laissez Faire) التي تتمـــيّز بإفســـاح المجـــال للمرؤوسين بالتصرّف بحرّية، وأن يفعلوا ما يريدون من حيث وضع الأهـــداف وتحديـــد طرق الوصول إليها، ويتخذوا القرارات المتعلّقة بتلك الأهداف، ويترك القائد المســـؤولية الكاملة للمرؤوسين للقيام بالتنسيق والتنظيم، ولا يشارك القائد بوضع الأهداف او اتخـــاذ القرارات، مما ينعكس سلباً على المنظمة من حيث ازدواجية الجهود واضاعـــة الوقـــت وتضارب الأدوار وتأخير الانجاز وزيادة المشاكل بين الدوائـــر، ويتصـــف القـــائد هنـــا

بالتوسع في تفويض السلطات والتردد وعدم الاستقرار، كما ينقصه الحماس والدافعية ويضعف تأثيره على المرؤوسين، ومن النادر وجود مثل هذه القيادات في الحياة العمليّة ويجدر القول بأن النمط القيادي الأكثر فعالية لمؤسسات المستقبل هو الديمقراطي المشارك، نظراً للمستوى العالي من التعليم والتأهيل الذي سيكون عليه الأفراد في المستقبل نظراً للتقدم التكنولوجي والعلمي والفني المرتقب.

نظرية القيادة في الإسلام:

يتميّز مفهوم القيادة في الإسلام بالوسطيّة والاعتدال لقوله صلى الله عليه وسلّم "إذا أمرتكم بأمر فأتوا منه ما استطعتم" (رواه البخاري). وإن تكامل عناصر القيادة قد أصبح أمراً لازماً للحفاظ على وجود الجماعة وتماسكها واستمرارها من خلال اشباع الحاجات الجماعية والفردية، ويدعو الإسلام إلى وجوب القيادة، فقال صلى الله عليه وسلم:"اذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا احدهم" (رواه البخاري)، لان في ذلك السلامة للجماعة من الخوف والهلاك، فأذا امّروا أحدهم قلّ الاختلاف واجتمعت الكلمة، قال احد الشعراء:

لا يصلح الناس فوضى لا سراة لهم ولا سراة اذا جهالهم سادوا

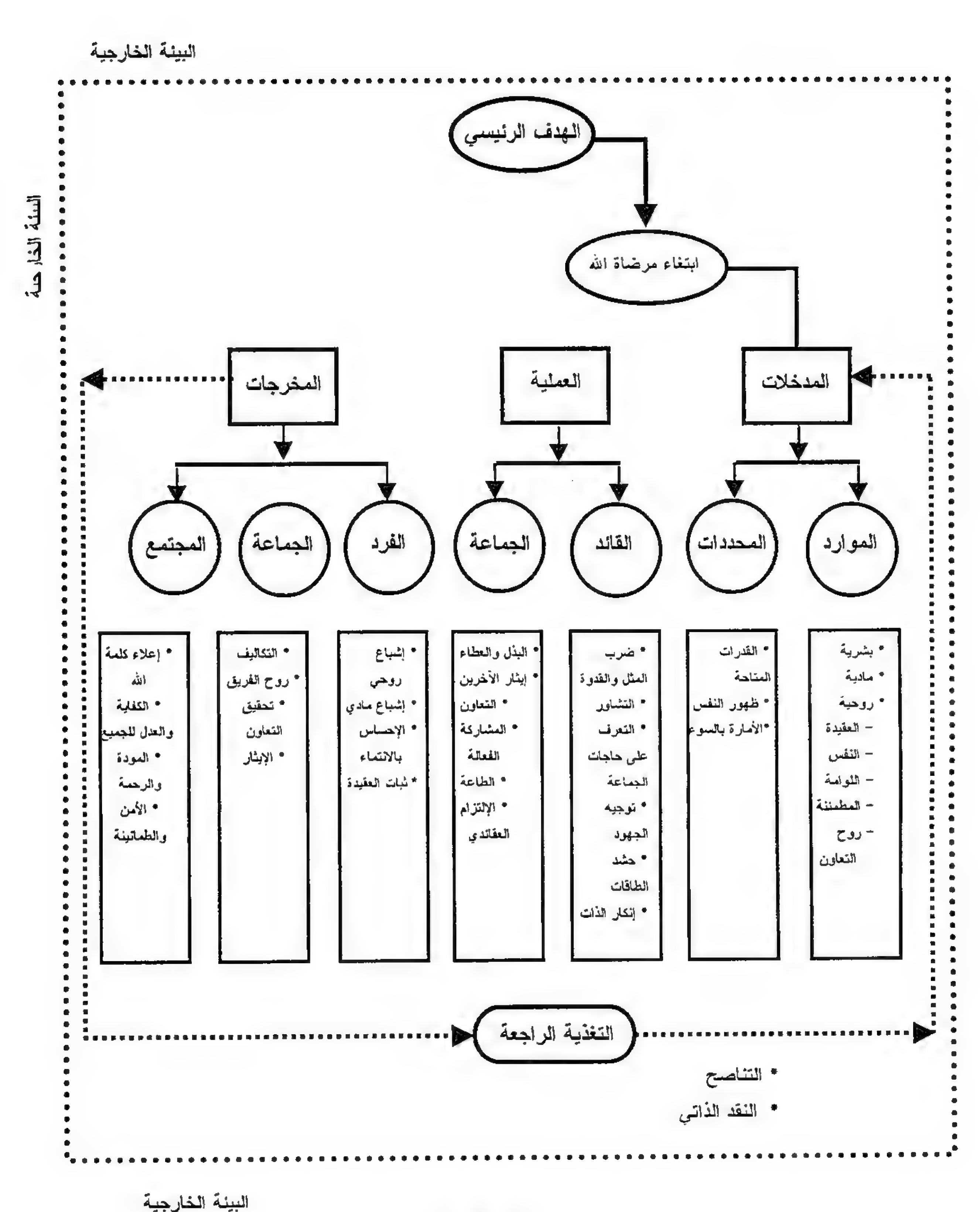
(عبد الفتاح،١٩٩٠)

ومن المقومات التي يستند إليها القائد المسلم: العدل لقوله تعالى "وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل"(النساء:٥٨). والشورى لقوله تعالى:"وشاورهم في الأمر"(آل عمران:١٥٩). والقدوة الحسنة لقوله تعالى: "لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة" (الأحزاب:٢١). ومن صفات القائد المسلم: صدق وثبات العقيدة، والرّقابة الذاتية، والتشاور مع الآخرين حتى لا ينفرد القائد بقراراته، والقوّة والأمانة لقوله تعالى:"إن خير من استأجرت القوي الأمين"(القصص:٢٦)، والفطنة وبعد النظر، والشجاعة، والحزم والعفو عند المقدرة لقوله تعالى:"فاعف عنهم واصفح إن الله يحب المحسنين"(المائدة:١٣)، والصبر لقوله تعالى:"...استعينوا بالصبر والصلاة إن الله مع الصابرين" (البقرة:١٥٣) .

وتربط نظرية القيادة في الإسلام بين صفات القائد المسلم من خلال نظرة الإسلام لشروط ومتطلبات ومكونات العملية القيادية من ناحية، وبين مفهوم النظم من ناحية أخرى والنموذج الإسلامي هو نظام مفتوح مرتبط ببقاء الإنسان ويصلح للتطبيق في كل

زمان ومكان ويوضح الشكل رقم (1) القيادة في الإسلام من خلال مدخل النظـــم حيـث يتكون من الأجزاء التالية: أولاً الهدف الأسمى، وهو ابتغاء مرضاة الله لقوله تعالى" ومـا خلقت الجن والإنس إلاّ ليعبدون"(الذاريات:56). ثانياً المدخــلات، وهـي الأدوات التـي يحتاج إليها كل من القائد والأتباع لتحقيق الأهداف، أما الموارد فـــهي ماديّــة ومعنويــة وروحيّة وعقيدية ثابتة، والنفس المطمئنة والنفس اللوامة. ثالثاً العمليات وتتمثــل بـدور القائد من خلال المشاورة والأسوة الحسنة ومعرفة حاجات الجماعة، أمـا دور الجماعــة فهو إرضاء القائد واتباع توجيهاته والمشاركة في سبيل تحقيق الهدف الأســمى. رابعـاً المخرجات وهي الاشباع الروحي للفرد، والاشباع المادي للحاجات والانتمــاء والــولاء للهدف الأساسي، وثبات العقيدة في القلوب، وزيادة التكاتف وانتشار روح التعاون والــبر والتقوى والإيثار بين الجماعة الواحدة. ويتعاظم دور الرّحمة والمحبة بين الجماعة وزيادة الأمن. خامساً التغذية المرتدّة، وهي الآثار المترتبة علـى العمـل وردود فعـل التقييـم والتقويم مثل التناصح بين الناس والنقد الذاتي. سادساً البيئــة الخارجيــة، وهـي البيئــة المحيطة والظروف الخاصة التي يتعامل فيها القائد مع جماعته، مــع الأخـذ بالاعتبـار العوامل الاقتصادي والسياسية والاجتماعية والدينية (عبدالفتاح،1990: 89-91).

إن القيادة الإسلامية التي تنبع من العقيدة الراسخة قادرة على تحقيـــق أهدافــها، لأن القائد المسلم يتوقّع من أتباعه السمع والطاعة لما يتمتّع به من صفات تجعلهم يثقون بـــه، فيكون هو القدوة الحسنة لهم. وقد ضرب القادة المســلمون أروع الأمثلــة فــي تــاريخ الفتوحات الإسلامية، كما كانت الرعية المسلمة خير رعيّة تراقب نفسها وتقوّم انحرافاتها.

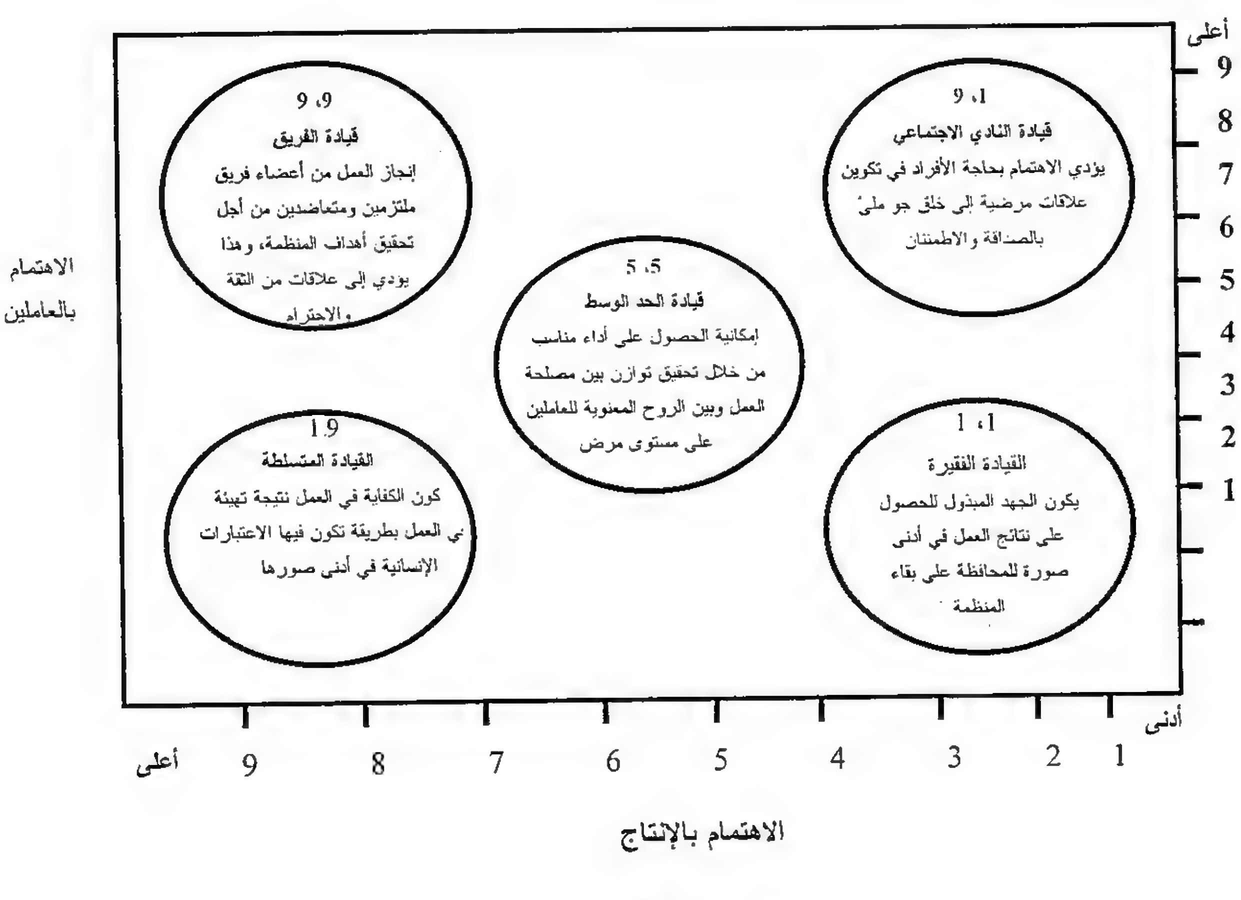


شكل رقم (1)

النظر للقيادة في الإسلام من خلال مدخل النظم

المصدر: نبيل عبدالحافظ عبدالفتاح، القيادة الإدارية بين الفكر الإسلامي والمفهوم المعاصر، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، ص90.

على الثقة والاحترام، وانبثق عن هذين المحورين أربعة أنماط قياديـــة: النمـــط الأول عال في التوجيه وعال في بناء العلاقات الاجتماعية. والنمط الثاني عال في التوجيـــه ومنخفض في بناء العلاقات الاجتماعية. والنمط الثالث منخفض في التوجيه وعال فـــي بناء العلاقات الاجتماعية. والنمط الرابع منخفض في التوجيه وفـــي بنـــاء العلاقـــات الاجتماعية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن النمط الأول هو الأكثر فاعليّة .



شكل رقم(2)

الشبكة الإدارية في القيادة (بليك، موتون 1964م، 1978م)

المصدر:

Blake, R. & Moton, J, The New Managerial Grid, Gulf Publishing Crop, Houston, 1964, 1978, P.11.

2- وقد قام بليك وموتون (Blake and Mouton,1964) بتطوير نموذج عرف باسم الشبكة الإدارية، حيث تركز على بعدين يحددان سلوك القـــائد همـــا الاهتمـــام بالإنتـــاج والعاملين ونتج عن ذلك خمسة انماط للسلوك القيادي هي: نمط (9،9) وهـــو مـــا يسمى بإدارة الفريق حيث يبدي القائد اهتماماً كبيراً بكل من الإنتـــاج والعـــاملين

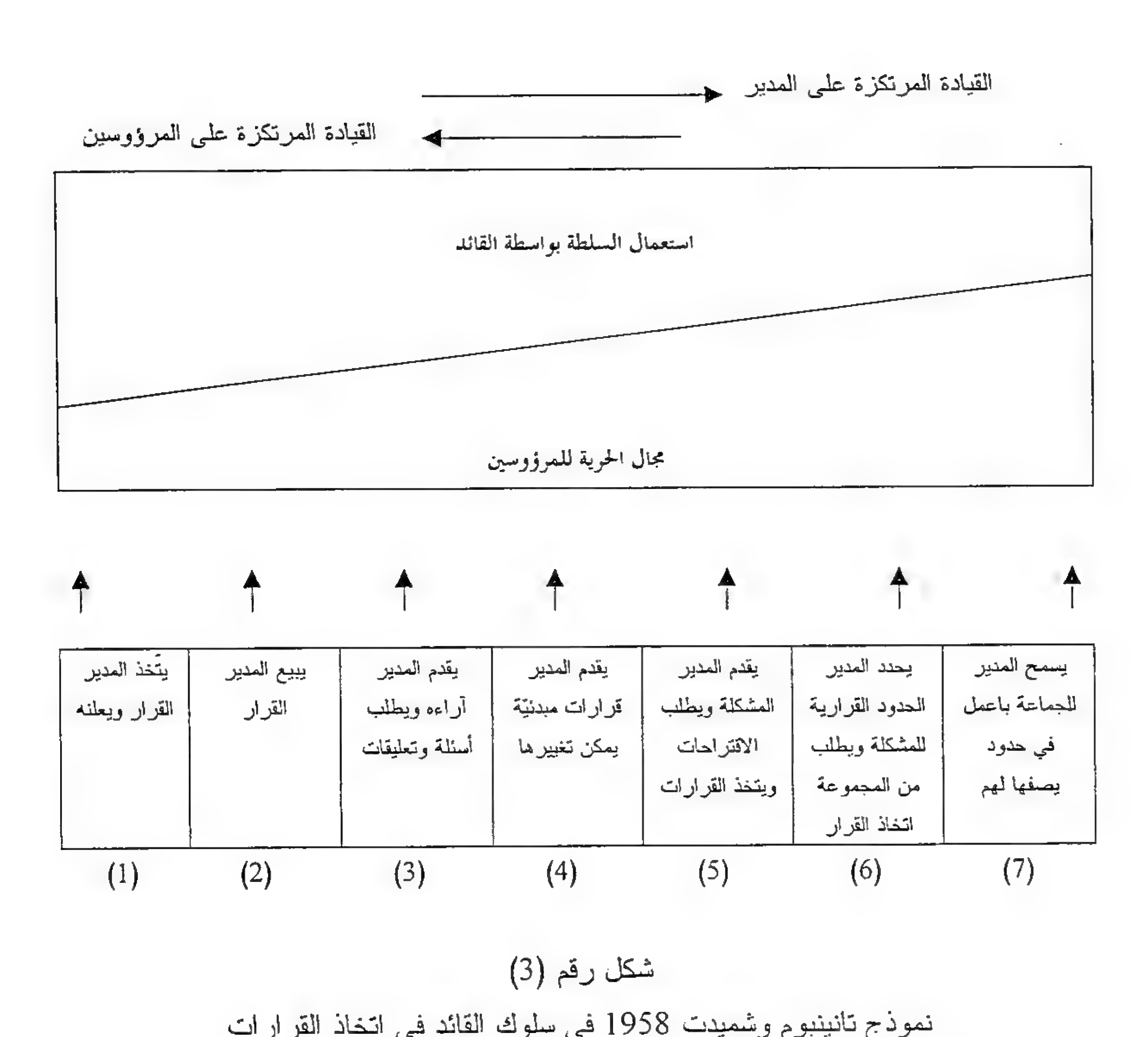
موفقاً بين مطالب المؤسسة وحاجات العاملين، نمط(1،1) وهو النمط الفكري الذي يبدي فيه القائد إهتماماً قليلاً بكل من الإنتاج والعاملين، ونمط الإدارة البندوليّة (5،5) الذي يوازن القائد من خلاله بين المحورين، فيهتم بشؤون العمل والانتاج والعلاقات الإنسانية على حد سواء. والنمط (1،9) الإدارة الوظيفية، ويهتم القائد بشكل كبير بالعمل مع اهتمام قليل بالعاملين، أما النمط الأخير فهو نمط إدارة النادي (9،1) الذي يبدي القائد من خلاله اهتماماً كبيراً بالعاملين على حساب العمل، والشكل رقم (2) يوضح ذلك. ورأى بليك وموتون أنه نظراً لعدم وجود نمط قيادي مفضل في جميع المواقف فعلى القائد استخدام النمط الذي يتناسب مع الموقف.

3- وطور ليكرت (Likert,1967) وزملاؤه معتمداً على بعدي الانتاج والعلاقات الإنسانية نموذجاً للقيادة ركّز على أربعة أنماط أساسية وهي: القائد المتسلط الاستغلالي الذي يمتاز بأسلوب التهديد والتخويف، ولا يهتم أو يثق بالمرؤوسين. والنمط المتسلط العادل الذي تقل من خلاله ثقة القائد بالمرؤوسين. والقيادة الجماعية المشاركة التي يبدي القائد من خلالها الاهتمام بكل من الانتاج والعلاقات، ويظهر ثقة عالية بالمرؤوسين، ويسمح لهم بالمشاركة في صنع القرارات وتحديد الأهداف، ويشجع اسلوب الرقابة الذاتية، وهو النموذج الذي يدعو له. والنمط الرابع هو الاستشاري الديمقراطي الذي يبدي القائد من خلاله اهتماماً وثقة بالمرؤوسين، ويسمح لهم بإبداء الرأي مع الاحتفاظ لنفسه بحق اتخاذ القرار النهائي .

4- أما نموذج تانينبون وشيمدت (Tannenbaum & Schmidt,1958:96-97) (استمرارية القيادة) فيقوم على تحليل سلوكيات القائد المتعددة والمحتملة فيما يتعلق بأستخدام سلطتة في عملية اتخاذ القرارات، ومقدار الحرية التي يمنحها لمرؤوسيه للمشاركة في القرارات، وبنى الباحثان نظريتهما على أساس ان القائد يواجه صعوبات عديدة عند تحديد الاسلوب المناسب لاتحاذ القرارات من حيث المشاركة بينه وبين مرؤوسيه في حل المشكلات التي تواجهه. حيث ان معظم القادة ليسوا متأكدين من المدى الذي عليهم أن يقوموا عنده باتخاذ القرارات بأنفسهم عن طريق تفويض

سلطة اتخاذ القرارات الى المرؤوسين، فالنموذج الذي طرحه الباحثان كمـــا فـــي الشكل(3) يحدد طرفين لإمكانيات سلوك القائد مع المرؤوسين في اتخاذ القـــرارات ففي الطرف الأول على اليسار يحافظ القائد على درجة عالية من الانفراد بأتخـــاذ القرار(الاسلوب التسلطي في القيادة)وفي الطرف الآخر على اليمين يترك القـــائد للمرؤوسين حرية المشاركة في اتخاذ القرار(أسلوب القيادة المنطلقة) ويوجد بيـــن هذين الطرفين عدد من الأساليب الأخرى أهمها أسلوب الوسط الذي يشارك فيـــه كل من القائد والمرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات أوأسلوب الادارة بالمشـــاركة. ويرى الباحثان أن القائد الذي يقع على الطرف الأيمن من المحور يميل الـــى أن يقرر كل السياسة ويحتفظ برقابة لصيقة على المرؤوسين، ويقول لهم ما يشعر هو شخصياً أنه يجب عليهم عمله، وعلى العكس من ذلك يميل القائد الذي يقع علـــى الطرف الأيسر من المحور عادة الى أن يسمح لأفراده بأن يكون لـــهم رأي فيمـــا يجري ويستعمل رقابة من بعد ويشجع التغذية المرتدة من المرؤوسين.

وتوضح أنماط السلوك المختلفة المعروضة على المحور أن أمام القائد عـــدداً مـــن الاختيارات أو الأنماط المتاحة وهي: المدير يتخذ القرار ويعلنه، المديـــر يبيـــع القـــرار المدير يقدم آراء ويطلب أسئلة، المدير يقدم قرارات مبدأية يمكن تغييرها، المديـــر يقـــدم المشكلة ويطلب الاقتراحات ويتخذ القرار، المدير يحدد الحـــدود القراريـــة للمجموعـــة ويطلب منهم اتخاذ القرار، المدير يسمح للمرؤوسين بالعمل في الحدود المقننة بواســـطته ويؤكد الباحثان على أهمية فهم القائد للظروف المحيطة به، وان يدرس قراراته وميولـــه الشخصية وقدرات مرؤوسيه وشخصياتهم والمشكلات التي تواجههم، وذلك للتوصل للحل المناسب لهذه المشكلات ونوع القيادة الملائم في مثل هذه المواقف والظروف .



يسمح المدير للجماعة باعمل في حدود يصفها لهم	يحدد المدير الحدود القرارية للمشكلة ويطلب من المجموعة اتخاذ القرار	يقدم المدير المشكلة ويطلب الاقتراحات ويتخذ القرارات	يقدم المدير قرارات مبدئيّة يمكن تغييرها	يقدم المدير آراءه ويطلب أسئلة وتعليقات	يبيع المدير القرار	يتّخذ المدير القرار ويعلنه
(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

شكل رقم (3)

نموذج تانينبوم وشميدت 1958 في سلوك القائد في اتخاذ القرارات

المصدر: Tannenbaum & W. Schmidet" How to choose a leadership pattern "Harvard Business Review .March-Apr.1985,P.96.

الاتجاه الموقفي في القيادة Situational Apraoch

إن أهم ما يدعو له هذا الاتجاه هو أنه لا يوجد نمط فعال يصلح في جميع المواقف والظروف، بل أن القائد يمارس جميع الأنماط ولكن في مواقف مختلفة، ومهمّة القائد هي أن ينتقي النمط القيادي الملائم للموقف. يؤثر في سلوك القادة أربعة متغيّرات موقفية:

أولاً: خصائص المديرين الشخصية كالذكاء والثقة بالبنفس، وحاجاتهم ودوافعهم وثقافتهم. ثانياً: خصائص التابعين، وهي الخصائص الشخصية أيضاً والحاجات والدوافع والثقافة. ثالثاً: عوامل الجماعة التي تؤثر في نجاح أو فشل التنظيم

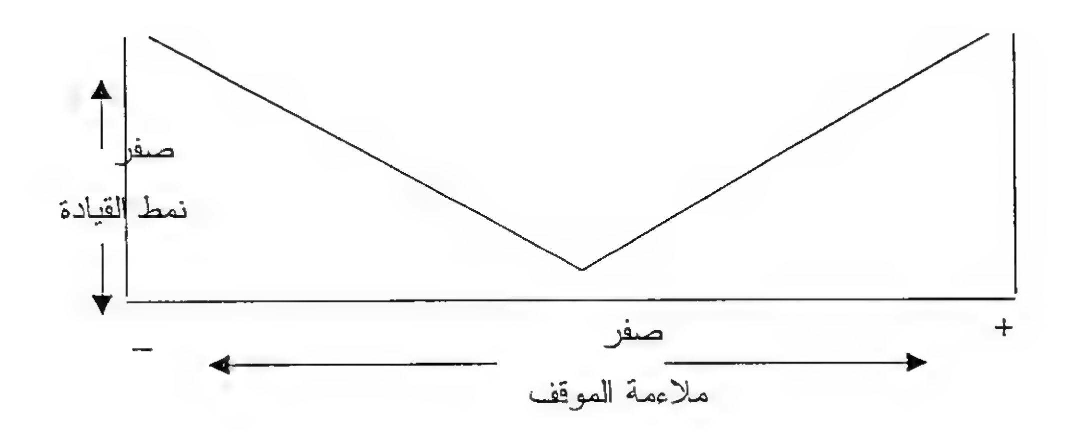
ومن اهمها: فعالية نمو الجماعة وأسلوب القائد في توجيه سلوكها، هيكل الجماعة وطبيعة مهامها ومدى تماسكها وتعاونها لتحقيق الأهداف المشتركة.

رابعاً: عوامل المنظمة المتعلقة بنوع المنظمة ومصادر القوة وضغوط العمل واتخاذ القرارات (Szilagyi and Wallace,1980).

ومن أهم النماذج التي تمثل تطور مفهوم القيادة في مجال الموقف والتي تشترك في عناصر رئيسة: نموذج الظروف المتغيرة لفاعلية القيادة لفيدلر(Fiedler,1967) ونموذج وليم ريدن (Reddin, 1970) اللذان يشتركان في ثلاثة عناصر رئيسية هي: التركيز على الفاعليّة كأساس للسلوك القيادي، وإيضاح أهمية التكيف مع الموقف القيادي، وأنه لا يوجد هناك نمط واحد فقط فعّال يستخدمه القائد، وضرورة ملاءمة القائد مع الموقف أثناء اختيار قيادة معينة لمنصب معين.

1- وقد قام فيدلر (Fiedler,1967) بتطوير نموذجٍ للقيادة أسماه نموذج الظروف المتغيّرة لفاعلية القيادة الذي يعتمد على المواءمة بين نمط القيادة وبين مدى ملاءمة الموقف القيادي نفسه ويرى فيدلر أن ملاءمة الموقف للنمط القيادي يعتمد على ثلاثة عوامل رئيسية: الأول وهو علاقة القائد بالأعضاء، أي أن سلوك الجماعة في العمل هو الذي يحدد مدى علاقة القائد بالأعضاء، ويرى أن هذا هو اكثر العوامل أهمية في مدى ملاءمة الموقف، والعامل الثاني وهو هيكليّة المهام، أي أن تحديد المهام يقلّص من دور القائد وتأثيره في جماعة العمل، ويأتي هذا العامل في الدرجة الثانية من الأهميّة في مدى ملاءمة الموقف. أما العامل الأخير فهو قوّة مكانة القائد, وتعني قدرته على التأثير بما يمنح من سلطة رسمية في توجيه سلوك جماعة العمل، ويرى أن هذا العامل يأتي في المرتبة الثالثة من حيث التأثير في مدى ملاءمة الموقف. (Chandan.J, 1996:347)

وتكون المواقف ملائمة للقائد إذا كانت العوامل الثلاثة مرتفعة، فإذا كان القائد يلقى قبولاً بصفة عامة من المرؤوسين (البعد الأول مرتفع) وإذا كانت المهام التي تحويها الوظائف محددة وواضحة (البعد الثاني مرتفع)، وإذا كانت هناك قوّة وسلطة ممنوحة للمنصب الذي يشغله القائد(البعد الثالث مرتفع)، فإن الموقف سيكون أكثر ملاءمة والعكس صحيح.



شكل رقم (4)

نموذج نمط القيادة ومدى ملاءمة الموقف/فيدلر

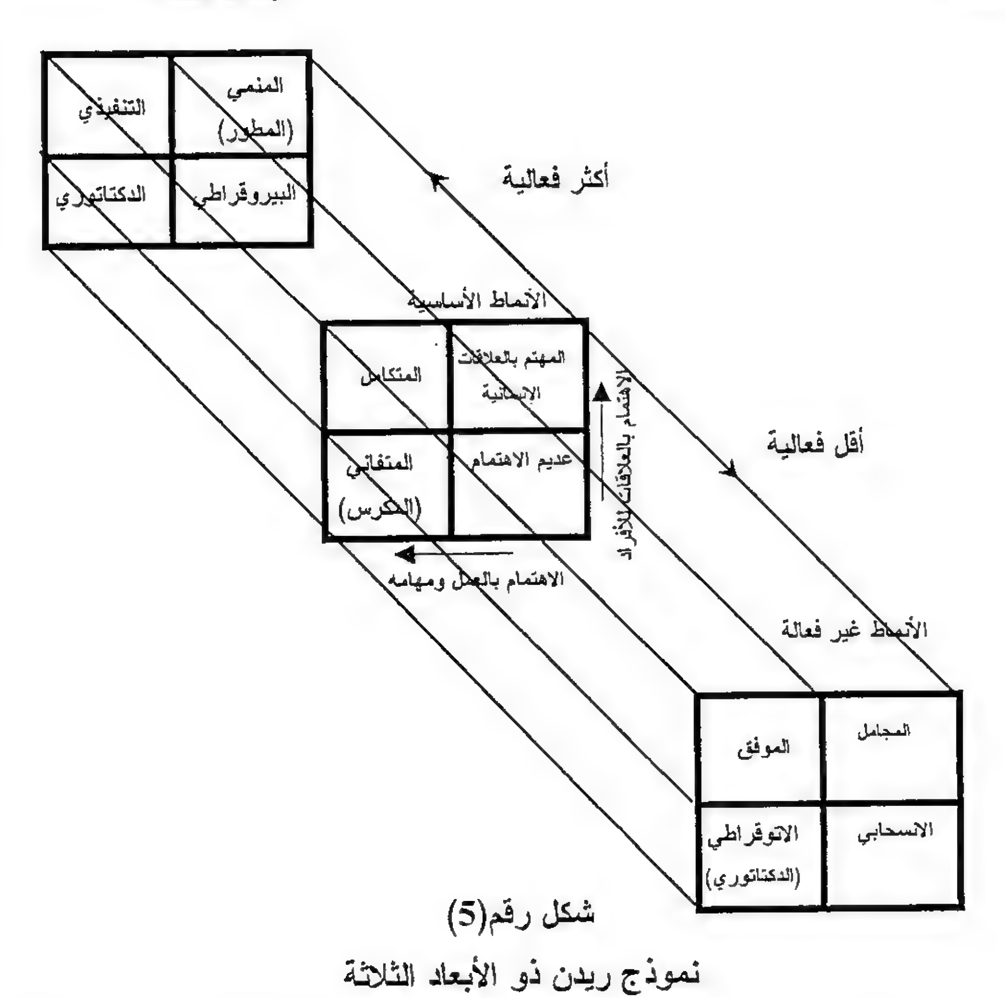
المصدر:

Fiedler. F .E, 1967 A theory of Leadership Effectiveness, McGraw Hill Book Company New york

ويعزو فيدلر (Fiedler,1967) كون القائد المرتبط بالمهام أكثر نجاحاً في المواقف الملائمة جدا وغير الملائمة جدا إلى أنه في ظروف المواقف الملائمة جدا والتي يكون القائد فيها متملكاً للقوة في منصبه الرسمي، ومتملكا للدعم غير الرسمي، ومهامه مهيكلة بدقّة، تكون الجماعة (الأعضاء) في حالة استعداد للانقياد والتوجيه، أما بالنسبة لملاءمة نمط القيادة نفسه في الظروف او المواقف غير الملائمة جداً، فإنه يرى أن القائد الذي يتخذ قراراً خاطئاً في المواقف غير الملائمة جدّاً أفضل كثيراً من القائد الذي لا يتخذ قراراً على الاطلاق ، وعلى الرغم من النقد الموجه لهذا النموذج من حيث انه اعتمد منهجية غير سليمة في قياسه لتحديد النمط القيادي وكذلك في عيّنة الدراسة،فإنه يعتبر إسهاماً متميّزاً كشف عن أهمية التداخل بين المتغيرات المختلفة للموقف القيادي (العديلي1995 :350) .

2- وقد طور ريدن (Reddin. W.1970) الشبكة الإدارية لكل من بليك وموتون عام 1964 وأضاف لهما بعداً ثالثاً وهو بعد الفاعلية وسمي نموذجه ذو الأبعاد الثلاثة: بعد العلاقات، أي توفير القائد لعلاقات عمل تمتاز بالثقة والمحبّة والاحترام. وبعد المهمّة وهو الذي من خلاله يحث القائد مرؤوسيه لبلوغ الأهداف المحددة. وبعد الفاعلية الذي

يعني مدى تحقيق القائد للأهداف المتعلقة بدوره، ومن خلال الأبعاد الثلاثة توصل إلى ثمانية انماط من القيادة الإدارية ينتج عنها أربعة أنماط تعتبر الأكثر فاعليّة وهي:النمط البيروقراطي، والنمط المنمّي الذي يثق ضمناً بالعاملين، وتنبع فعاليته من المناخ المشجع الذي يهيّئه للعاملين، مما يزيد ارتباطهم بالعمل، والنمط الديكتاتوري"العطوف"، الذي يثق بنفسه ضمناً ويهتم بالعمل ويكسب طاعة المرؤوسين عن طريق مهارته في توفير المناخ الجيد. والنمط التنفيذي الذي يمارس اساليب مختلفة مع العاملين لإيمانه بالفروق الفردية وتنبع فعاليته من تركيزه على كل من العمل والعاملين، لذا فهو يحقق انتاجية عالية أمّا الأنماط الأربعة الأقل فاعليّة فهي: النمط الانسحابي، ويتمثّل بعدم الاهتمام بكل من الأفراد والعمل وهو غير فعّال، النمط المجامل ويعتبر التناسق بين الأفراد والعلاقات الطيبة فوق أي اعتبار وهو غير فعّال، النمط



شكل رقم(5)

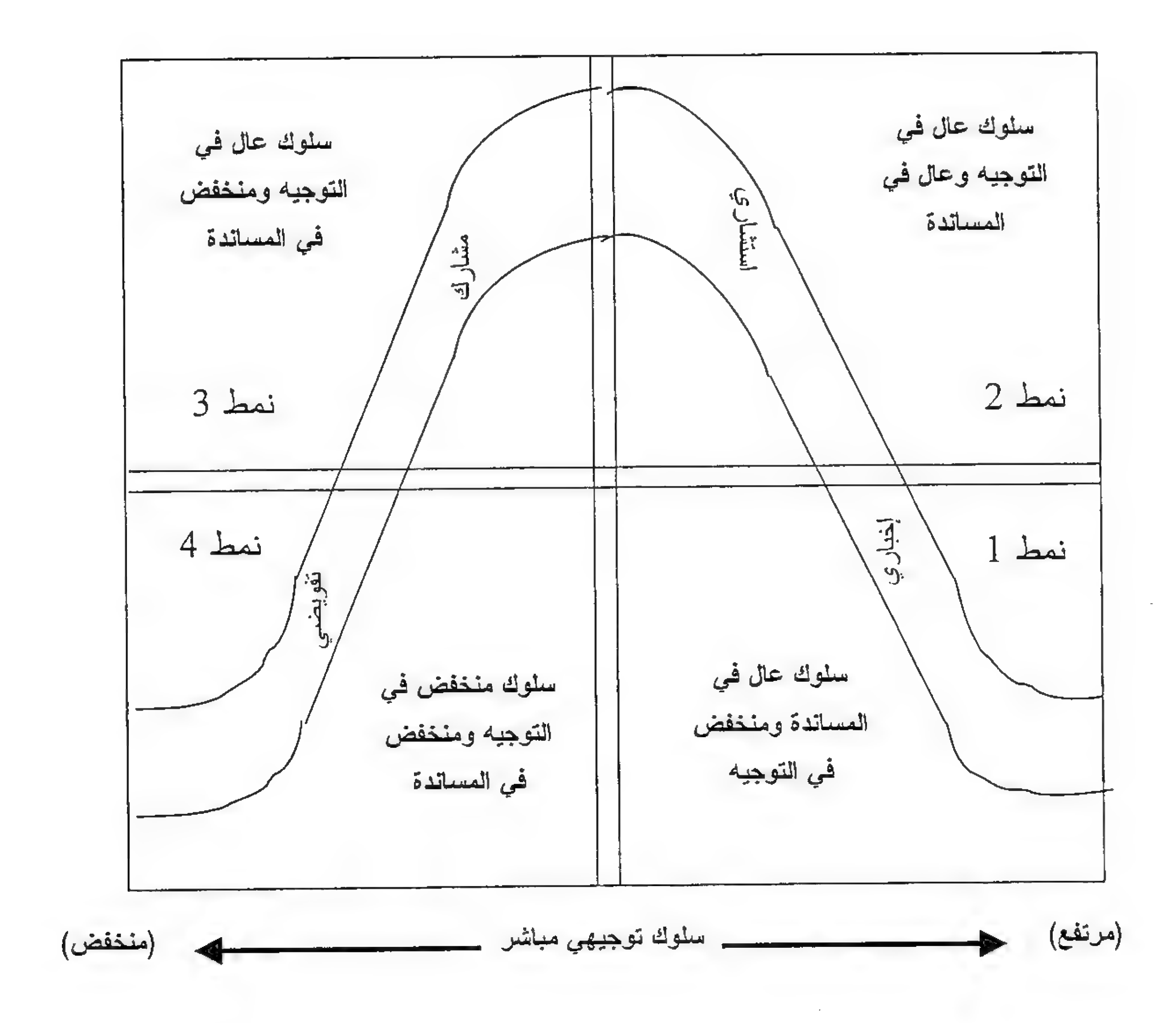
نموذج ريدن ذو الأبعاد الثلاثة

المصدر: Reddin. W. 1970 Managerial Effectiveness. McGraw Hill, NewYork, p.230.

الأتوقراطي (الدكتاتوري)، ويهتم بالعمل ويفضله على أي اعتبار وهو غير فعّال، النمط الموفق(المقنع)، فيهتم بكل من العمل والعلاقات وهوغير قادر على اتخاذ قرارات سليمة، ،ويوضح ذلك الشكل رقم(5). والسلوك القيادي الفعال عند ريدن يعتمد على الموقف، فليس هناك نمطاً واحداً للقائد بل ينبغي أن يكيّف نفسه دائماً، وهو بهذا يتفق مع فيدلر .

3- نظريّة دورة الحياة (The Life Cycle Theory) لهيرسي وبلانشرد (Heresy and Blanchard,1972)، والتي ارتكزت عليها هذه الدراسة، وتقوم النظرية على افتراض أنه بزيادة درجة نضج المرؤوسين فإن السلوك القيادي المناسب يتطلب درجات مختلفة من التهيئة للمهام "العمل" والتهيئة للعلاقات "الأفراد"، فعند النظر إلى علاقة الطفل بوالديه يمكن أن نتصور أربع مراحل لمثل هذه الدورة. فعندما يكون الطفل صغيراً يقوم الوالدان بكل الأعمال المتعلقة بتهيئة وهيكلة المهام من إلباسه وإطعامه، ويكون سلوكهما بصفة أساسية هو التهيئة المهاميّة. وعندما ينمو الطفل يبدأ سلوك الوالدين تدريجيّاً في الاتجاه نحو العلاقات بإظهار الاحترام والثقة، وهنا تكون التهيئة نحو المهام والعلاقات مرتفعة. وحينما يلتحق الابن بالجامعة فإنه يبدأ بتحمل جزءاً من المسؤوليّة عن سلوكه، فيستعمل الوالدان نمطاً منخفضاً بالنسبة للتهيئة ومرتفعاً بالنسبة للعلاقات. وعندما يتزوج الإبن ويكوّن عائلة فإن الوالدين يمارسا تهيئة مهاميّة وعلاقات بشكل منخفض. ويعني أنه كلما تقدم الفرد من حالة عدم النضج إلى مراحل النضج المختلفة تطلّب الأمر نمطاً مختلفاً من السلوك من جانب والديه، وهذا ينطبق على ظروف العمل، ويوضح الشكل رقم (6) دورة القيادة، حيث يميل الأفراد للإنتقال من المرحلة رقم(1) إلى المرحلة رقم(4) وفقاً لنمو نضجهم، والنضج يعني قدرة واستعدادات الأفراد لتحمّل مسؤوليّة إدارة سلوكهم.

وبالنظر إلى الشكل رقم(7) والشكل رقم(8) نجد أن



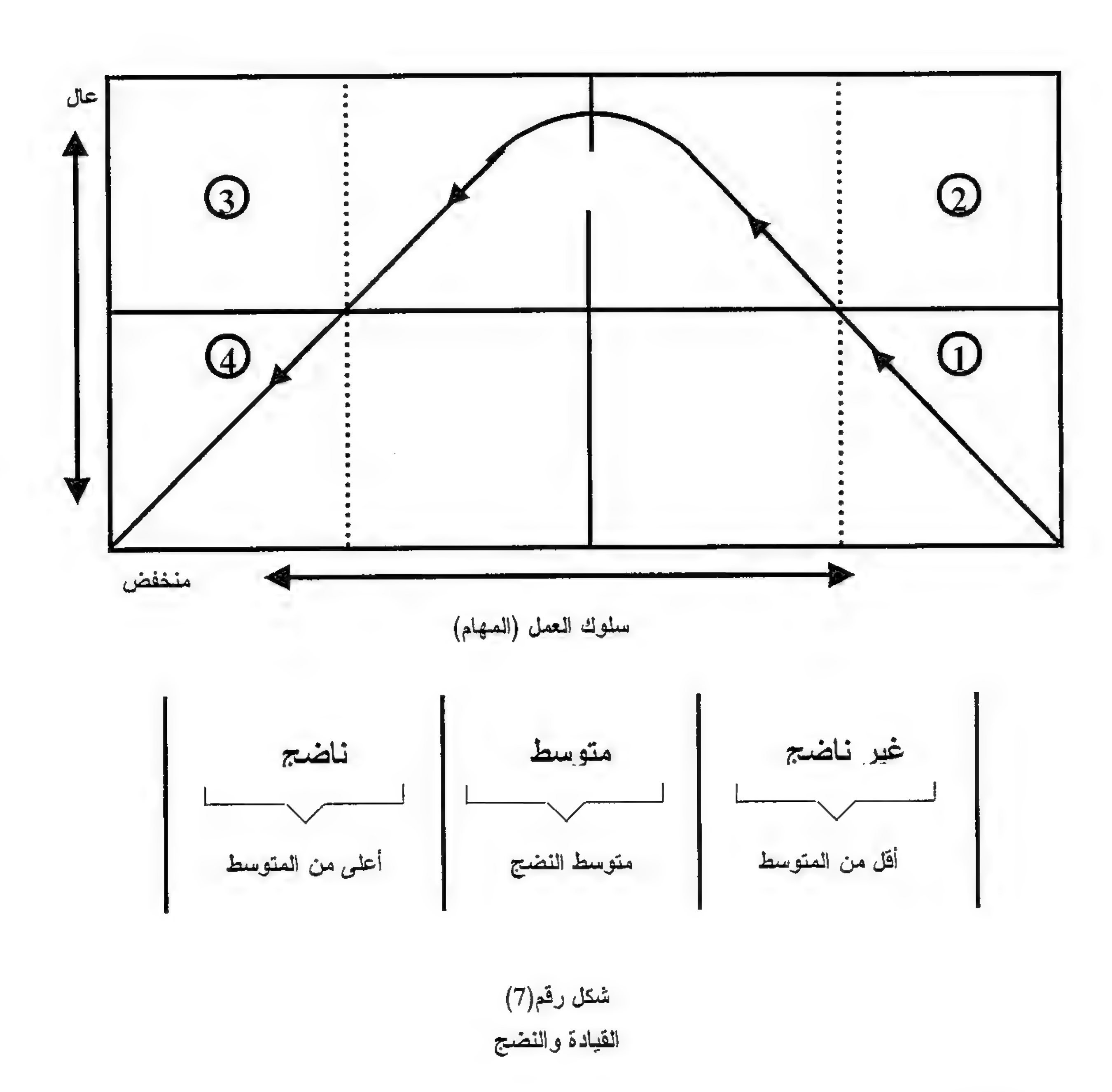
شكل رقم(6)

نموذج القيادة الموقفية(دورة الحياة) – هرسي/بلانشادر

أسلوب القائد

المصدر:

Hersy & Blanchard, Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resources. 1982. P200.

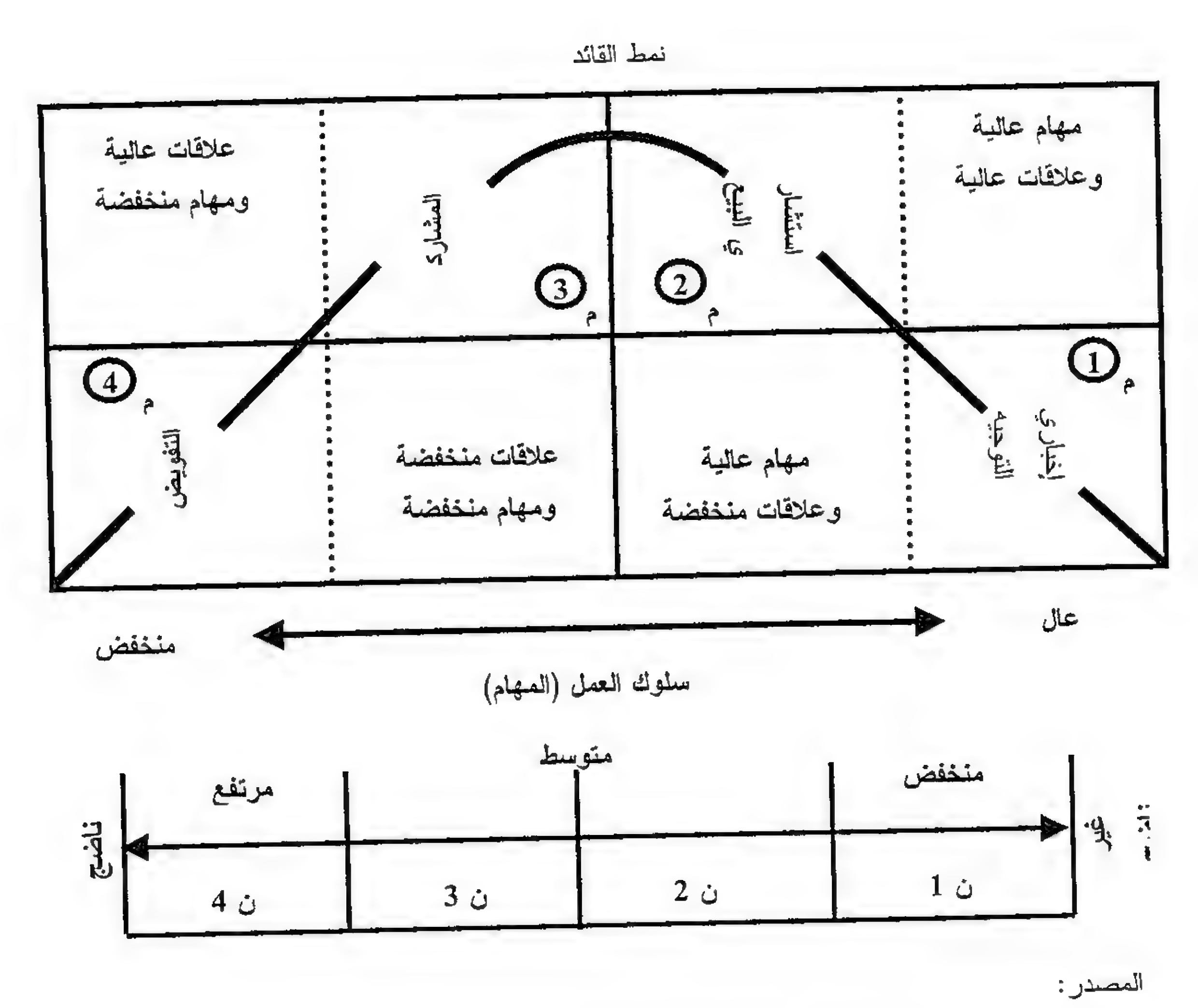


شكل رقم(7)

القيادة والنضج

المصدر:

Hersy & Blanchard, Management of Organization Behavior 4th ed, 1982, p.152.



المصدر:

Hersy & Blanchard, Management of Organization Behavior, 4th ed, 1982, p.152.

شكل رقم(8)

نضجج التابعين / النظرية الموقفية

النمط الأول هو التوجيه (الإخبار Telling) للنضج المنخفض، ويعتقد الباحثان أن الأفراد غير القادرين أو غير المستعدّين لتحمّل المسؤولية لعمل بعض الأشياء لعدم طمأنينتهم لبعض المهام الضرورية فهم غير واثقين، لذلك فإن نمط الإخبار يقدم لهم توضيحا، والإدارة المباشرة والإشراف يكونان فعّالين لهذا المستوى من النضج، لأن القائد يقول للناس ماذا يفعلون وكيف ومتى، ويتطلب هذا المستوى سلوك مهام عالية وعلاقات منخفضة. أما النمط الثاني وهو البيع (الاستشاري Selling) ما بين المنخفض والمتوسط وهنا الأفراد غير قادرين ولكنهم مستعدون لتحمل المسؤولية وهم واثقون، غير انهم بحاجة إلى مهارات لذلك يقدم لهم البيع(الاستشاري) سلوكاً توجيهيّاً بسبب حاجتهم إلى القدرات، ويحتاجون كذلك إلى سلوك دعم وتأييد، وجميع التوجيهات مقدمة من القائد، ويتطلب هذا النمط سلوك مهام وعلاقات عاليين لأن القائد يحاول تهيئة التابعين نفسيّاً نحو السلوك المرغوب، لأن التابعين يقفون مع القرار إذا فهموا سببه. النمط الثالث وهو المشاركة (Participating) للنضج ما بين المتوسط والعالي، فالأفراد في هذا المستوى من النضج قادرون، ولكنهم غير مستعدين لعمل ما يريده القائد، لعدم اطمئنانهم، فهم جديرون لكنهم غير مستعدين لذلك فإن نمط التأييد وعدم التوجيه والمشاركة فعّالٌ مع الأفراد من هذا المستوى من النضج ، فالقادة والتابعون يشاركون في صنع القرار، ويتطلب هذا النمط سلوك علاقات عالية وسلوك مهام منخفضاً. النمط الرابع وهو التفويض (Delegating) للنضج العالي فإن الأفراد في هذا المستوى من النضج مستعدون وقادرون وواثقون لتحمّل المسؤولية لذلك فإن نمط التفويض الذي يقدم توجيهاً وتأييداً بشكل قليل يكون فعّالاً مع الأفراد في هذا المستوى من النضج لأنهم قادرون على التقرير ومتى وأين، وهم مستعدون نفسياً ولا يحتاجون إلى إتصال ثنائي، ويتطلب هذا النمط سلوك علاقات ومهام منخفضين. ويؤكد الباحثان أن النمط القيادي المناسب لكل هذه المستويات الأربعة من النضج: نضج منخفض(ن1)، ونضج ما بين قليل ومتوسط(ن2)، نضج مابين المتوسط والعالي(ن3)، ونضج عالٍ(ن4)، مرتبط بهذه الانماط القيادية وهي: التوجية(م1)، والبيع (م2)، والمشاركة (م3)، والتفويض (م4)، وهذا يعني أن: النضج المنخفض يحتاج الى نمط التوجيه، والنضج ما بين المنخفض والمتوسط يحتاج الى نمط

توجيه استشاري ...الخ ويوضح الجدول رقم(1) الترابط والعلاقة ما بين مستويات النضج وانماط القيادة المناسبة.

وتفترض النظرية أنه عند التعامل مع الأفراد في مستوى نضج أقل من المتوسط فإن النمط العالي في سلوك المهام (المرحلة رقم 1) له أكبر فرصة في النجاح ، في حين تكون أنماط المرحلتين(2)و(3) أكبرملاءمة عند التعامل مع أفراد في مستوى نضج متوسط، أما المرحلة(4) فإنها تعبر عن النمط الذي له أكبر فرصة من النجاح مع الأفراد ذوي النضج الأعلى من المتوسط. ويعتبر الباحثان أن النمط القيادي المناسب لكل مستوى نضج يضمن التوفيق الصحيح بين كل من سلوك المهام والعلاقات .

جدول رقم (1)

الانماط القيادية المناسبة لمستويات النضج المتعددة

مستوى النضج	النمط القيادي المناسب
م1 التوجيه (الإخباري) مهام عالية وسلوك علاقات منخفض	ن1 نضج منخفض ، عدم قدرة او استعداد أو اطمئنان
م2 التوجيه (الاستشاري) مهام عالية وسلوك علاقات عال	ن2 نضج مابين متوسط ومنخفض ، عدم قدرة واستعداد أو ثقة
م3 مشاركة ، سلوك علاقات ومهام عاليين	ن3 نضج ما بين متوسط وعالي ، قادر ولكنه غير مستعد أو غير مطمئن
م4 تفويض ، علاقات منخفضة وسلوك مهام منخفض	ن4 نضج عال ، قادر ، جدير ، مستعد واثق .

4- أقترح فروم ويتون (Vroom.Y,1973) نموذجاً يهدف إلى إيجاد نمطٍ قياديٍ مناسبٍ لكل موقف، والتنبؤ بمتى يجب استدعاء جماعة العمل للمشاركة في صنع القرار، ويشبه نموذج تننبوم وشميدت في التمييز بين خمسة أنماط قياديّة تختلف باختلاف درجة المشاركة في صنع القرار وهي: النمط الأول الذي يحل المشكلة ويصنع القرار وحده بالاعتماد على المعلومات المتاحة لديه أثناء اتخاذ القرار. النمط الثاني ويحصل على المعلومات اللاّزمة لحل المشكلة ويتخذ القرار بنفسه، ويكون دور المرؤوسين فقط

تهيئة المعلومات. النمط الثالث يشارك القائد بعض المرؤوسين المعنيين بالمشكلة للحصول على المعلومات بطريقة فرديّة ويتخذ القرار بصرف النظر عن تلك المقترحات. والنمط الرابع يشارك القائد مرؤوسيه بشكل جماعي لمناقشة المشكلة للحصول على المقترحات وبعدها يتخذ القرار الذي يراه مناسباً بصرف النظر عن مواقف المرؤوسين. والنمط الخامس يشارك القائد مرؤوسيه في مناقشة المشكلة للبحث عن البدائل والوصول إلى حل جماعي دون التأثير من القائد ثم تطبيقه. ويطرح النموذج أسئلة تعكس عوامل موقفية ترتبط بمشكلة تحتاج إلىحلّ وتكون الإجابة مؤشراً لتحديد النمط القيادي المناسب.

5- وقد طور هاوس (House.R.J.1971) نموذجاً سمي مسار/هدف في القيادة (Path-Goal) بالاعتماد على نموذج فروم في الدوافع، وترتبط النظريّة بين دوافع الفرد للانتاج والمكافآت وبين إدراكه أن عمله يشبع حاجاته، باعتبار أن القائد هو مصدر المكافآت حيث أن السلوك القيادي هو الذي يربط بين أنواع المكافآت وبين الدوافع والأداء والرضا عن العمل. فالقائد يبتكر بيئة العمل من الهيكل والدعم والمكافآت ليساعد في الوصول إلى أهداف المنظمة بالاعتماد على خلق التوجهات نحو الأهداف ودعم الطريق إلى الهدف. ويحقق القائد البيئة الملائمة لإنجاز الأهداف من خلال المراحل التالية: تفّهم واستيعاب حاجات المرؤوسين، والتحديد الملائم للأهداف. والربط بين المكافآت والأهداف. ومساعدة المرؤوس لوضعه على طريق الهدف، وتقبّل المرؤوس للقائد واحساسه بالرضا والدافعيّة، وتحقيق الأداء الفاعل، والوصول بشكل أفضل إلى أهداف كل من المنظمة والمرؤوس معاً. ويرى أن المرؤوس يحتاج إلى القائد الموجه عندما يواجه مصاعب ، وللمشارك إذا كانت المهام محددة وواضحة.

وبعد التطوير الذي أجراه كل من هاوس وميتشل وقريفن (House and Mitchell.1974)، (Griffin.1980) أصبحت الأساليب القيادية هي: السلوك التوجيهي الذي يحدد ما هو متوقع من المرؤوسين. والسلوك المساعد الذي يهتم بحاجات المرؤوسين. والسلوك المشارك والمشاور. والسلوك الموجّه للإنجاز، الذي يحدد أهدافاً طموحة لإنجاز العمل. والسلوك المحافظ الذي يهتم بالعمل والعاملين. وتعتمد علاقة سلوك القائد برضا

العاملين وانتاجيتهم على عوامل موقفيّة منها ما يتعلق بالمرؤوسين كـالقدرة والحاجـات، وما يتعلّق ببيئة العمل كالسياسات والأنظمة والاجراءات والقواعد التنظيمية. ومـن أهـم النتائج التي توصلت إليها النظرية: أن السلوك المساعد يؤدي إلى رضا عال ودافعيّة لدى المرؤوسين عندما يتميّز العمل بالاحباط وإثارة التوتر، بينما يؤدي السلوك المشارك إلـى دافعية ورضا عندما يتميّز العمل بالغموض، ويؤدي السلوك الموجه للإنجاز إلى رضـا عال ودافعية للمرؤوسين عندما يكون العمل صعباً أو يكون المرؤوسين غير مبادئين .
تفترض النظريّة أن نمط القيادة الفعال هو الذي ييسّر تحقيق أهداف المرؤوسين ويوضـح لهم أساليب ومسارات تحقيق هذه الأهداف، وهو ذلك النمط الذي يرفع من مستوى دافعية المرؤوسين ورضاهم.

رابعاً: الاتجاهات الحديثة في القيادة:

ظهر حديثاً مفاهيم جديدة للأنماط القيادة كالقيادة التفاعليّـة، والتحويليـة. فالقـائد التحويلي(Transformational Leader) : هو الذي يستثير ابداعات وتخيلات الآخرين مـن خلال الموهبة والجاذبية، لمساعدة التنظيمات والأفراد على إحداث تغييرات إيجابية، فـهو القائد الذي يحول المواقف السلبية إلى مواقف إيجابية, ويستفيد مـن المـوارد المتاحـة، ويبحث عن الفرص دائما، ويتابع التغيرات والتطورات في البيئة الداخليـة والخارجيّـة ليواجه التهديدات المحتملة، ويتسم القائد التحويلي بالقدرة العالية علـى إحـداث التغيـير والتعامل مع الأزمات ودفع المنظمة إلى تحقيق مستويات غير عاديّـة مـن الإنجـاز، ويمارس القائد التحويلي تأثيراً أكبر علـى الأفـراد مـن القـائد التفـاعلي (التبـادلي) Transactional Leader الذي يقوم بتبادل وجهات النظر فقط مع أعضـاء المجموعـة. وتتحقق القيادة التحويلية إذا قام القائد برفع إدراكات ووعي العاملين لأهمية وقيمة العوائـد أو المكاسب المرغوبة وكيفية تحقيقها ، وإذا نجح في اقنـاع الأفـراد بـأن يتجـاوزوا مصالحهم الخاصة من أجل تحقيق مصلحة المجموعة او التنظيم، كما تتحقق هذه القيـادة إذا تمكّن القائد من مساعدة الأفراد على تجاوز التركيز على الحاجات الأساسية أو الدنيـا إلـى التطلّـع لإشـباع الحاجـات العليـا مثـل تـأكيد الـذات أو تقديـر الآخريـن (المرسي2001: 569-570).

وترتكز القيادة التحويلية على ما هو أكثر من مسايرة الأتباع، إلى توجيه محاولات التأثير ، وتستخدم التحولات في المعتقدات، والقيم، والحاجات للأتباع، ويحاول القادة المحولون وينجحوا في إثارة الأتباع، والزملاء، والمرؤوسين، والزبائن، أو العناصر نحو الإدراك الواسع للنتائج المهمة، وإن هذا المستوى المرتفع من الإدراك يزوّد القائد بالرؤية والثقة بالنفس، وتقويته لإظهار النجاح نحو ما يراه صحيحاً وجيّدا، وليس إلى ما هو عام أو مقبول، ويكون القادة المحولون أكثر إدراكاً وأهميّة في بيئات المنافسة اليومية. وتبقى القيادة التحويلية مدخلاً حديثاً ونموذجاً يوجّه القادة لإنشاء رؤية جديدة، وجعل منظماتهم تتحرك نحو هذه الرؤية لإظهار الجوانب المتميّزة لمنظماتهم، ولا بد للقائد التحويلي من تقديم رؤية تجاه النهاية المرغوبة لعمليات التغيير(Szilagyi.A &Wallace.M,1990:412-413) .

القائد التفاعلي (التبادلي): تظهر القيادة التفاعلية عندما يأخذ شخص معيّن مبادرة في التفاعل مع شخص آخر بغرض التبادل لبعض الأشياء ذات القيمة والاهتمام، والقادة التفاعليّون يعطوا الأتباع ما يريدون .(Kuhnert & Lewis,1987) .

وبمعنى آخر فإن القادة التفاعليّون " يهتمّوا دائماً بكيفية الموازنة بين تحسين كمية الأداء ونوعيته، وكيفية استبدال هدف بآخر، وكيفية التقليل من المقاومة السرّية وتحويلها إلى نشاطات جماعية، والاهتمام بكيفية تطبيق هذه النشاطات، وتقوم هذه القيادة على أساس التفاعل بين الشخص والموقف(Bass,1985) .

الثقافة التنظيمية :

تقترن الثقافة بفكرة تدخل الإنسان، والإضافات التي يدخلها، والعناصر التي يحذفها من جملة عناصر الثقافة. فهي مستودع متراكم من المعارف والمعتقدات، والقيم والفنون، والأخلاق، والعرف والعادات، وكل ما اكتشفه الإنسان للمحافظة على بقائه بين الجماعة التي تشاركه في التراث، وتشير الثقافة إلى طرق معيشة الأفراد، وقصصهم وأبطالهم الذين يقدرونهم ووسائل الإنتاج والاتصال والتقدم، والنظام الأسري، والمعاني، فهي كل مانقوم به في حياتنا منذ الولادة وحتى الممات، بل هي النظام الذي يقبله الأفراد في مجتمع معيّن، والمظهر الذي يميّز فئة من الناس عن فئة أخرى من البشر من خلال الأفعال والكلمات والسلوك.

والثقافة التنظيمية هي امتداد لثقافة المجتمع، لأن السلوك الفردي هو نتاج لسلوك المجتمع الذي يعيش فيه الإنسان. فنحن أحوج ما نكون لدراسة الثقافة التنظيمية التي توضّح خصوصية كل منظمة عن غيرها من المنظمات بما تحويه من قيم ومعتقدات وأساليب خاصة في العمل، لأنها تؤثر في سلوك القادة وأسلوبهم في اتخاذ القرارات.

مفهوم الثقافة

وردت كلمة ثقافة في معاجم اللغة من " ثقف، ثقفاً، وثقافة: صار حاذقاً خفيفاً فطناً... وثقّفه تثقيفاً : سوّاه "(الفيروز أبادي ،1997) . والثقافة هي أسلوب حياة المجتمع، فلكل شعب في الأرض ثقافته، أي أنماطه السلوكية والتنظيم الداخلي لحياته والتفكير والمعاملات التي اصطلحت عليها الجماعة في حياتها، وتناقلتها الأجيال عن طريق التفاعل الاجتماعي والاتصال اللغوي والخبرة والممارسة (الساعاتي،2002) .

والثقافة مفهوم يشمل أسلوب الحياة للأمة أوالجماعة كلها بجميع مضاهرها وينصب على كيفية ممارسة الناس لأوجه النشاط المختلفة في البيئة التي يعيشون فيها (الحصري ،1985) .

تعريف الثقافة

نستطيع القول بأن هناك أكثر من مئة تعريف للثقافة أهمها: تعريف تايلور(Tylor) للثقافة بأنها "ذلك الكل المركب المعقّد الذي يشمل المعلومات، والمعتقدات، والفن والأخلاق، والعرف، والتقاليد، والعادات، وجميع القدرات التي يستطيع الإنسان ان يكتسبها بوصفه عضواً في مجتمع"(Tylor,1913) موثق في(الساعاتي،2002).

يعتبر تعريف تايلور محل اهتمام الكثير من الباحثين عند تعريفهم للثقافة، لأنه يعتبرالثقافة وحدة شاملة أو كلّ شامل، ولتعداده للمظاهر المختلفة لمحتوى الثقافة. ومن الملاحظ هو تعدد ذكر العادات والأعراف – باعتبارها من اهم محتويات الثقافة – في كثير من التعريفات المشتقة من تعريف تايلور. ويعرف براون Brown الثقافة بأنها " العملية التي تنتقل بها اللغة، والمعتقدات، والأفكار والذوق الجمالي، والمعرفة، والمهارات، والاستخدامات من مجموعة أو طبقة اجتماعية معيّنة، ومن شخص إلى آخر

ومن جيل إلى آخر" . موثق في (الساعاتي2002) فالبشر لهم تراث اجتماعي إلى جـــانب التراث البيولوجي، لأنهم اعضاء في جماعة لها تاريخها.

والثقافة مجموعة الأفكار والقيم والمعتقدات، والتقـــاليد، والعـــادات، والأخـــلاق، والنظم والمهارات، وطرق التفكير، وأســـلوب الحيـــاة، والعُـــرف، والفـــن، والنحـــت، والرقص الشعبي، والأدب، والأساطير، والفلسفة، والتاريخ، ووسائل الاتصال، وكل مـــا صنعته يد الإنسان وأنتجه عقله من أشياء مادية ومعنوية أو متوارثة او اضافها إلى تراثـه نتيجة عيشه في مجتمعٍ معيّن(ناصر ، 1994).

وتتضمن ثقافة المجتمع " أفكار الكافة " التي تحظى بانتشار واسع على صعيد حياة الناس من خلال الجماعات والحركات البشرية الكبيرة، وهذه الأفكار هي ثمرة التفـــاعل بين آراء العلماء والفلاسفة والمفكرين في الأمة وأسلوب العيش في المجتمـــع(الدجـــاني، 1999).

إن التعريفات السابقة تشير إلى أن الثقافة تميّز الجماعات والمجتمعات البشـــرية عن غيرها من الجماعات والمجتمعات الأخرى، ويلاحظ تكرار اصطلاح العادات والقيـــم والمعتقدات في كثير من تعريفات الثقافة. ولأغراض هذه الدراسة تعرّف الثقافة بأنها قيـــم ومعتقدات الشعوب وأسلوبهم في الحياة.

أهمية الثقافة

أصبحت الثقافة في متناول الجميع على تفاوت حظوظهم وفرصهم نظـــراً لتقـــدّم وسائل الاتصال وانتشار العولمة، وبذلك تصبح الثقافة من أهم العوامل المساعدة للحفـــاظ على الهوية الوطنية، حيث تشكل الهوية الثقافية نواة الهوية الوطنية وخط دفاعها الأخـــير، في الوقت الذي يتعيّن علينا الولوج في الثقافة العالميـــة بشـــراكتها وذكائـــها الجمـــاعي واحتياجاتها وتحدياتها الكبرى، فقد جعلت المجتمعات المتقدمة من الثقافـــة اســـتراتيجيّة قائمة بذاتها جنباً إلى جنب مع استراتيجيات السياسة والاقتصاد والدفاع من اجل تحصيـــن الهويّة الثقافية (حجازي ، 1998: 194).

4-النظم الاجتماعية(Social institutions) ، قد تمثّل بعض العادات الشعبية أهميّة أكثر من غيرها ، من وجهة نظر المجتمع، وعندما تتراكم تلك العادات المتعلقة بحاجة إنسانية اساسية يطلق عليها اسم نظام اجتماعي ، مثل النظام العائلي، والديني، والتعليمي والاقتصادي، وكل نظام من هذه الأنظمة يحتوي على أنماط سلوكية متعارف عليها اجتماعيّاً تشكل جزءاًمن ثقافة المجتمع.

ثالثاً : الوسائل المادية (Materials):

وهي المكوّن المادي الملموس للثقافة الأكثر وضوحاً والأسهل منهجاً، ولكن يصعب تعداد كل ما يملكه مجتمع معيّن من وسائل مادية مهما كانت درجة بساطة ذلك المجتمع وتزداد هذه الصعوبة مع التقدم التكنولوجي للمجتمعات.

رابعاً: القيم (Values):

وهي الأفكار السائدة التي تحدد صحة أو خطأ المعتقدات الأخرى وتسمى أحياناً بالأيديولوجيات (Ideologies)، ولكل مجتمع قيمه التي يعتقد بصحتها وأهميتها وتوضح القيم ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب فيه من السلوك، بل هي افكار تجبر على الاعتقاد بها اجتماعيّا، وسوف نتعرّض لموضوع القيم بالتفصيل لاحقا.

خامساً : التكنولوجيا(Technology) :

وهي الوسائل والمعدّات والأجهزة والطرق المعتمدة لتوفير حالة الرفاهة والراحة للأفراد في سعيهم لتحقيق معيشتهم، وتعني أحياناً المعايير أو الطرق التّقنية، ولا بد أن يقترن امتلاكها بالقدرة على التّشغيل والاستعمال .

الثقافة التنظيمية Organizational Culture

مفهوم الثقافة التنظيمية

لم يأخذ مفهوم الثقافة التنظيمية بعده الحقيقي إلاّ في بداية الثمانينات من القرن الماضي، حيث اهتم عدد كبير من الباحثين والمنظرين الإداريين بشرح هذا المفهوم وكيفية استخدامه لمعالجة المشاكل الإدارية. وتعني: القيم السائدة في المنظمة من اتجاهات، واعتقادات واقتراحات ، وتوقعات ، ونشاطات ، وتفاعلات، وتقاليد،

وانطباعات ومشاعر، مما يعني وجود جانب غير رسمي في المنظمة. وتعرّف الثقافة التنظيمية بأنها " تعبير عن قيم الأفراد ذوو النفوذ في منظمة ما "(هيجان ، 1992: 11).

وتعرّف الثقافة التنظيميّة Organizational Culture بأنها منظومة القيم المشتركة بين غالبية أعضاء التنظيم أما الثقافة الفرعيّة Organizational Subculture فهي منظومة القيم المشتركة بين بعض الجماعات الفرعيّة داخل التنظيم(Luthans.F,1989)

وتعرّف أيضاً بأنها مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والاشارات وأساليب التعامل التي تصدر عن الموظفين ويراها ويلمسها العملاء والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة ، وعليه فإنه يجب أن يصبح الموظفون مع الوقت يشعرون ويتعاملون بثقافة وقيم وسلوكيات منظمتهم وليس ما اعتادوا عليه قبل ان يصبحوا اعضاء في المنظمة (سرطاوي ، 2002: 2).

وتعرّف الثقافة التنظيمية بأنها "جميع النماذج السائدة للقيم والأساطير والمعتقدات والمعايير، والاقتراحات، متجسّداً ذلك باللغة والرموز والإبداع الإنساني، متضمنة التقنية المستخدمة لتحقيق أهداف الإدارة(Harold W 1987).وينظر اليها البعض على أنها" تتضمن القيم التنظيمية التي يؤسسها قادة المنظمات"(Dessler.G,1986).

وقد أكد(وليام،ج،أوشي) على أن المنظمة الكبيرة تشبه الشخص، إذ أنه كما لدينا معتقدات ومواقف وأهداف وعادات تجعل كلاً منا يتميز عن الآخرين، فإن أية منظمة تتطور شخصيتها المميّزة مع الزمن وهذا ما نطلق عليه ثقافة المنظمة (وليام أوشي، 1985).

وهناك تعريفات تظهر دور وظيفة الثقافة في المنظمة منها قول (شاين) بأن ثقافة المنظمة "نموذج أساسي لاقتراحات مبتكرة ومكتشفة ومطورة من قبل مجموعة ما، ويتم تعلّمها من قبل الأعضاء الجدد في التنظيم كطريقة صحيحة للشعور والتفكير عند معالجة المشاكل"(Schein,1986).

وتعرفها (خطاب ، 1985) بأنها نظام القيم والمعتقدات المشترك بين الأفراد والذي ينتظم في شكل معايير للسلوك تؤثر تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد والجماعات في التنظيم.

أما شيرمربورن(Schermerborn,1992) فيعرّف الثقافة بأنها نظام القيم والمعتقدات التي يشترك بها العاملون في التنظيم.

ويعرّفها ديل وكيندي(deal and Kennedy,1982) بأنها القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها انجاز المهام، والافتراضات، والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم.

ويعرّفها القريوتي بأنها منظومة المعاني والرموز، والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم (القريوتي، 2000).

ويمكن القول بأن الثقافة التنظيمية هي القيم والمعتقدات التي يلتزم بها جميع أعضاء المنظمة، لتكون بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك، وما هو صح أو خطأ، وقد تختلف القيم الثقافيّة للتنظيم عن قيم بعض الأفراد أو المنظمات الأخرى، وبذلك تعتبر ميزة تميّز المنظمة عن غيرها من المنظمات. وتعتبر الثقافة التنظيمية مكملة للرسمية الممثلة بالإجراءات والتعليمات وليست بديلة عنها.

وهناك فرق بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، حيث ان دراسة المناخ التنظيمي يقصد به دراسة ما إذا كانت توقعات الأفراد في العمل قد تحققت ام لا، أما الثقافة التنظيمية فهي تقيس طبيعة هذه التوقعات. فإذا كانت التوقعات تتلاءم مع الثقافة السائدة فإن المناخ التنظيمي يتّسم بأنه جيد والعكس صحيح مما يؤثر على دوافع الأفراد وأدائهم وتعبّر نظرية دوجلاس مكروجر (Douglas McGregor)عن نظريتين تؤديان إلى ثقافتين تنظيميّتين مختلفتين فتعتقد نظرية X بأن الأفراد ليس لديهم دوافع للعمل، مما يؤدي إلى قيام انماط السلوك التي تؤكد على الرقابة الشديدة وإطاعة الأوامر، بينما تفترض نظرية Y أن الأفراد منتجون ويحبون العمل، مما يؤدي إلى قيام انماط السلوك التي تدعم الرقابة الذاتية والتعاون في مجال العمل (خطاب ، 1985 : 414).

أهمية الثقافة التنظيمية

يتحدث الكثير من الناس عن الثقافة دون وعي علمي لمعناها وضرورتها الاجتماعية والتاريخية، وإن إرتقاء حياة الإنسان في شتّى المجتمعات وعلى مدى التاريخ رهن تنوّع الثقافات وتفاعلها (كاريذرس ، 1998) .

أما الثقافة التنظيمية Organizational Culture فهي قائمة في كل المنظمات، إذ لا توجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية، وتشكل المنظمات ثقافتها التنظيمية بناءً على طبيعة عملها واجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها بدون وعي وإدراك وتخطيط مسبق وتتحول هذه الاجراءات والسياسات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين، والتي تكوّن بشكل غير مباشر ثقافة المنظمة. إلا أن اختلاف الثقافات الفرعية عن الرئيسية يؤثر سلباً على التنظيم لعدم القدرة على ضبط السلوك وضياع الهوية العامة للتنظيم مثالها الشللية في التنظيم وتعدد الولاءات، وتقديم المصالح الخاصة على العامة (القريوتي، 2000).

وتعتبر الإدارة العليا هي المسؤولة عن وضع وتحديد وتشكيل الثقافة التظيمية الخاصة بالمنظمة، فتحدد مجموعات القيم الجوهرية والسلوكيات والتصرفات التي تتوافق مع غايات المنظمة العليا والمصالح المشتركة للمالكين والإدارة والموظفين والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة، وهذا يؤكد أهمية العمل الجماعي الذي يدعم ثقافة المنظمة (زين الدين ، 1998).

وتنعكس ثقافة المنظمة على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة الأفراد في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات، وقد تكون هذه الثقافة مصدراً لقوّة المنظمة ونجاحها كما في الشركات اليابانية والأمريكية الناجحة أمثال شركات IBM و General Motors، والهيئات الاقتصادية الناجحة في مصر كهيئة قناة السويس، وقد تكون الثقافة مصدراً لضعف المنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغيير، وهذا يبين تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم المنظمة من خلال وضع قيم ومعتقدات ايجابية مثل"العميل دائماًعلى حق"(Dessler.G,1986:364).

ان الثقافة التنظيمية تقوم بدور هام جدا في بقاء واستمرار ونجاح المنظمات من خلال الوظائف التالية (سرطاوي ، 2002):

1-الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات والامكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار.

2-تعتبر الثقافة التنظيمية قاعدة ثابتة وقوية تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرّات المتسارعة عالميّاً ومحلّياً في ظل التطور التكنلوجي والتكتلات العالمية والتجمعات الاقليمية واندماج المنظمات.

3-تصهر الثقافة التنظيمية الأهداف الشخصية بأهداف المنظمة العليا وتشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الأنصهار، ليصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع.

4-الثقافة التنظيمية هي الاطار الذي يساهم في بناء المنظمة وتطورها وارتقائها لمواكبة التغيرات والتطورات. وقد تسبب الثقافة السلبية انحسار وتراجع المنظمة وخروجها من السوق.

5-تعتبر الثقافة التنظيمية سبباً لنجاح عمليات التحّول والتطوير، فعندما تنسجم المصالح الشخصية للافراد مع ثقافة وأهداف المنظمة فان عمليات التجديد سوف تكون مقنعة للأفراد، فثقافة المنظمة تزود الأفراد بالهويّة المنظميّة والالتزام الجماعي لتعزيز استقرار النظام (krietner ,Kinicki,1992).

6-تعمل الثقافة التنظيمية على تشكيل انماط السلوك المطلوبة من العاملين داخل التنظيم (Hellreigel,1992).

7-تساعد الثقافة التنظيمية في تماسك التنظيم من خلال التقاء العاملين حول عناصر الثقافة التنظيمية مثل: القيم، المعتقدات، والأعراف والتوقعات بحيث تصبح هذه العناصر مرتبطة بالسلوك التنظيمي إلاّ أن بعض الثقافات التنظيمية تتكوّن داخلها ثقافات تنظيمية فرعية قد تؤدي إلى الصراعات إذا لم تتعاون وتتفق نحو ثقافة تنظيمية موحدة تزيد من فاعلية التنظيم (المدهون ،1995: 398).

إن المنظمات المتشابهة في خبراتها الثقافية وتاريخها الثقافي أقل صراعاً فيما بينها وتبدو بعض المنظمات مندهشة لاكتشافها أنها ترتبط مع شريك واحد وتتعارض مع الباقين لأن الثقافات المشابهة لثقافتنا تبدو منطقيّة لتبنّيها(Wiley and Sons,1995).

والثقافة التنظيمية مهمة لكل تنظيم، فإذا التزم بها الأفراد في جميع المستويات فإن روح الفريق والتعاون سوف تكون الميزة التي تجعل من هذا التنظيم وحدة تواجه التحدّيات الخارجية في ظل المنافسة العالميّة الجديدة.

عناصر الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية Organizational Culture من عناصر مختلفة اهمها(المدهون،1995 :399):

1- القيم التنظيمية ، وهي القيم التي تعكس او تمثل القيم في مكان اوبيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم على سبيل المثال: المساواة بين العاملين، الاهتمام بادارة الوقت، الاهتمام بالانتاج، وعدم قبول الرشوة، وإحترام العملاء ...إلخ، وسوف نتحدث لاحقاً عن هذه القيم.

2- المعتقدات التنظيمية، وهي الأفكارالمشتركة حول طبيعة العمل والحياه الأجتماعية في البيئة التنظيمية، وكيفية إنجاز المهام في المنظمة ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي.

3- الأعراف التنظيمية، وهي المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم لأعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل، ومن هذه الأعراف على سبيل المثال التزام التنظيم بعدم تعيين الأخوة في نفس التنظيم، أو عدم السماح لمن يتزوج من أجنبية بالعمل في بعض التنظيمات، وهذه الأعراف غير مكتوبة في العادة ويجب على أعضاء التنظيم اتباعها.

4- التوقعات التنظيمية، وتتمثل بالتعاقد النفسي الذي تم بين الموظف والمنظمة وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم، وما يتوقعه التنظيم من الموظف، وتشمل ايضاً توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم، والمرؤوسين من الرؤساء، والمتمثلة بالاحترام والتقدير المتبادل.

5- الرموز، وتستخدم للدلالة على فكرة معينة بتوجيه رسالة ملحوظة وغير منطوقة لتوصيل ثقافة المنظمة.

إن الفلسفة الأساسية للتنظيم تعكس معتقدات وخبرات وقيم القادة التي توجه التنظيم نحو غاياته، ويستخدم القادة الأبطال والبطولات – التي تعكس الثقافة – كطريقة لتقوية

القيم الرئيسية في ثقافة المنظمة من أجل وضع معايير الأداء وتحفيز العاملين وتقديم نماذج تميّز المنظمة وتظهرها للعالم الخارجي (Gordan and Judith.R,1993:171-172).

أسس الثقافة التنظيمية

ترتكز الثقافة التنظيميّة على مجموعة من الأسس، من أهمها،(القذافي ، 1997: 282) :

1-المعايير : وهي المقاييس التي تشتق منها قواعد السلوك، والمعيار هو الميزان الذي نضع في الجهة المقابلة له السلوك المرغوب تقييمه لنحكم على مدى صلاحيته، ويستخدم المعيار لاشتقاق قواعد اجتماعية للسلوك، فإذا كان المعيار الذي نحكم به على قيمة الناس هو مدى نفعهم لغيرهم مثلاً فإنه يمكن اشتقاق صفات مرغوبة ذات علاقة بالمبدأ مثل التعاون والتكافل، ويتم غرس تلك السمات في النشيء بالأساليب التربوية والتعليمية.

2-الأعراف ، وهي عادات وقواعد غير مكتوبة ولكنها متفق عليها وتحكم السلوك ويعتبر الخروج عنها انحرافاً يعرّض صاحبه للعقوبة، فإذا كانت الأعراف تجعل الأب مسؤولاً عن أبنائه فإن إهماله لهم يعرضه للعقاب، ومن الأعراف السائدةعند اليابانيين أن الموظف لا يغادر عمله أو يتوقف عنه إلاّ إذا توقف رئيسه عن العمل أو استعد للمغادرة

3-القوانين : وهي قواعد عامة مكتوبة تحدد وتنظم السلوك داخل الجماعة أو المجتمع وتستخدم للفصل في النزاعات او الانحرافات، وقد تنشأ القوانين من تطور المعايير والأعراف وانعكاساتها على المجتمع.

مستويات الثقافة التنظيمية

ومن أهم التصنيفات لهذه المستويات (Thomas G and Others,1993:526) :

أولاً : الافتراضات الرئيسية (Basic Assumption) وهي مؤشرات تحدد طريقة ادراك وفهم وتفكير الأفراد في المنظمة نحو الأعمال التي يقومون بها أو الأشياء المحيطة بهم، وتقع في المستوى الأدنى من القيم.

ثانيا: القيم (Values) وهي المستوى الثاني والأكثر عمقاً للثقافة التنظيمية فهي التي تحدد ما يجب أن يكون في المنظمة، وهي المرشد نحو العمل المرغوب (Olsen,1968)

ثالثاً : القواعد (Norms) . وهي الدليل الذي يحدد سلوك افراد المنظمة في مواقف محددةوتكون في العادة غير مكتوبة.

رابعاً: الاشياء من صنع الانسان ويحضى هذا المستوى بالأهمية لأنه يعتبر توضيحا للمستويات الاخرى، ويشتمل على العناصر التالية (المبسلط ،1999):

1-السلوكيات الشخصية للافراد المنظمة والتي تعكس القيم التنظيميةالتي يمكن فهم الثقافة التنظيمية من خلالها.

2-الاحتفالات والشعائر: وهي النشاطات التي تتكرر في المناسبات العامة مثل تكريم ومكافات الموظفين وتربط هذه الشعائر اعضاء المنظمة معاً مثل تكريم المتقاعدين والموظفين المعيّنين جدد.

3-القصص : وهي من الطرق المهمة لتعزيز القيم التنظيمية وتوجيه سلوك الافراد. منها قصص حول الرؤساء وقصص حول الاستغناء عن الخدمه، وقصص حول كيفية تعامل المنظمة مع الازمات.

4-الطقوس، وهي ممارسات تنظيمية غير مكتوبة تتكرر يوميا، وتعتبر من العوامل المهمة في ترسيخ الثقافة التنظيمية لأنها توجه رساله حول طريقة عمل المنظمة. وتتكون الثقافة التنظيمية من عوامل ملموسة كالمنتجات والخدمات اسم وشعار المنظمة المباني والفروع والمكاتب والتصاميم ، المطبوعات والاعلانات ، المساهمة في خدمة المجتمع . وعوامل غير ملموسة كسلوكيات وآراء وأفكار العاملين ، التزام العاملين بصورة المنظمة العامة ، الأمور التي يفتخر بها العاملون ، ما يحمله العاملون للجمهور الخارجي ، سياسات وإجراءات المنظمة وسبب وجودها(سرطاوي،2002 :3).

ويصنف بعض الكتاب ثقافة المنظمة إلى نوعين : ثقافة قويّة Strong Culture وثقافة ضعيفة Weak Culture، وتعتمد درجة قوّة الثقافة على الإجماع والمشاطرة لنفس القيم الهامة في المنظمة من قبل أعضاء التنظيم من جهة، وعلى مدى تمسكهم بهذه القيم من جهة أخرى(حريم،بلا).

وهناك علاقة بين مستويات الثقافة والتفاعل الإنساني حيث يتم تعلم الثقافات الانتقائية من خلال علاقة المعلم بالتلميذ وهو ما يسمى بالمستوى الفنّي للثقافة، بينما يتم تعلم المستوى الأساسي للثقافة من خلال التجربة والخطأ، وهناك المستوى الثانوي للثقافة الذي يكمن تحت "سطح البحر"، لأن قواعد هذا السلوك في العادة غير معروفة ويتم تعلم القواعد الثانوية من خلال عمليات النمذجة Modeling مثل قواعد السلوك للإناث والذكور التي يتوقع الأفراد اتباعها في بعض الثقافات، وتجعل المنظمات العالميّة الثقافة ضمن استراتيجيات التطوير لأن الثقافة تمنح الأفراد الشعور بالخصوصية في المنظمة، مما يزيد من ولائهم، كما تساعد الأدوات الثقافية في دراسات الإدارة المقارنة لأنها تحدد أسلوب القيادة، وتمكن المهارات الثقافية الأفراد من إدراك التحولات في حاجات السوق ونقل الخبرات والمشاركة في المنظمات العالمية والاجتماعات المختلفة (Philip.R and Robert.T.1991:24).

تطوير الثقافة التنظيمية

تأثير الثقافات التنظيمية في القيادات الإدارية

إن من أبرز عوامل نجاح القادة هو قدرتهم على تعلّم المهارات السلوكية التي تعنى بفهم خصائص وصفات البشر وخصائص الثقافة التنظيمية السائدة في التنظيم، لذلك لا بد من توفر المهارات الفنيّة والإدارية والسلوكية لدى القادة خاصة الذين تتطلب مهامهم التعامل مع أصناف مختلفة من البشر لهم حاجات وتوقعات متباينة ، لذلك فإنه ليس كل من صار مديراً ضمن النجاح في أداء مهامّه (العديلي ، 2002 : 2).

وتسهم الثقافات في تحديد انماط القيادة في التنظيمات، فبعض الثقافات تشجع القيادة الاوتوقراطية بينما ينمّي بعضها الاخر مبدأ السيطرة الأبوية، ويسود في بعضها الآخر المشاركة الجماعية. ويؤدي تنوّع القيم الثقافية في المجتمعات إلى اختلاف كبير في استجابات الكوادر الإدارية لأنماط قياداتها فبعض المنظمات يكون أداء العاملين فيها أكثر فعالية في ظل القيادات السلطوية بينما تحقق القيادات الديمقراطية في منظمات أخرى نجاحاً أكبر(النوري،1999:103).

إن الثقافة التنظيمية القويّة لها أثر واضح وإيجابي على السلوك التنظيمي حيث يلجأ التنظيم إلى عكس الثقافة التنظيمية على شكل شعارات أو قصص أو شعآئر تستخدم كأدوات لنقل المعنى مثل أضهار العاملين شعار (Q) الذي يدل على الجوده Quality على لباسهم أمام العملاء. وقد تكتب قصة لموظف مبدع في التنظيم, أو تستخدم الشعائر كالاحتفالات لخدمة اهداف التنظيم من خلال تكريم المتميّزين في المنظمة.

عوامل تطوير الثقافة التنظيمية

1- التراكم الثقافي، ويعني تراكم المعرفة في المجتمع عبر مسيرتة التاريخية وهي معرفة تنحدر اليه من ماضية بما ينطوي عليه من تجارب فكرية، وتصب في الحاضر عن طريق التقاليد المتوارثة عن الاجيال السابقة حتى الجيل الحاضر وهو آخر حلقات التراكم الحضاري والثقافي، وأن مؤسسي الشركات هم الذين يضعون ثقافتها من خلال قيمهم ومعتقداتهم ومع الوقت تصبح شيئاً فشيئاً رسميّاً ما يسمى بالثقافة التنظيمية(Pettigrew.A,1979:570-581).

2- ضرورات البقاء، لا بد من تكيف الثقافة مع الظروف الطبيعية والبيئة لضمان ديمومتها من خلال استثمار العناصر المادية المتوفرة، للتأثير في عملية التطوير الثقافي في المجتمع، وهذا يتطلب استحداث وسائل تساعد على تحقيق هذا التطوير.

3- الاتصال الثقافي، لا شك ان للمجتمعات المجاورة آثارها في تغيير الثقافات لما لعمليات التثاقف من دور بارز في نقل الثقافات.

نظريات التغيير الثقافي

هناك نظريات تساعد على عملية التغيير ومن ابرزها :

1- الانتشار الثقافي ، ومن اهم منظري هذا المصطلح "تايلر"Taylor في كتابه الثقافة البشرية، وتؤكد هذه النظرية على أهمية الانتشار الثقافي خارج التنظيمات من اجل التغيير الاجتماعي، الذي يجب ان يحظى بالقبول والاقتناع من خلال وسائل منها: الغزو، والهجرة الثقافية، وقد يحدث الانتشار أفقيّاً عندما تنتقل العناصر الثقافية من منطقة لأخرى أو من ثقافة لأخرى، أو رأسياً عندما تنتقل عناصر الثقافة من مستوى أعلى إلى مستوى أقل(الجوهري،1990: 107).

2- الارتباط الثقافي ، وتختلف هذه النظرية عن نظرية الانتشار بأنها تعزو عملية التغيير الثقافي لعناصر داخلية في المجتمع وليست خارجية، ومن أبرز المنظرين في هذا الاتجاه هو العالم "سوروكين"Sorokin في كتابه الديناميات الثقافية والاجتماعية، ويرى أن هناك سلسلة من التغيرات التراكمية الموروثة التي تحدد التغيير كما يرى أن الثقافة لا تفنى بل تتحول أو تنتحي (الدقس ، 1987 : 152).

3- الصراع الثقافي ، وتعتقد هذه النظرية بأن الصراع يولد ضغطاً نحو الابداع والابتكار حيث ان الصراع مهم للنظام الاجتماعي لإعادة الحياة له، ولولا الصراع لانهارت الثقافة الانسانية(الدقس،1987).

تكوين وتغيير ثقافة المنظمة

تشير دراسات عديدة الى ان القادة الاقوياء هم وراء تكوين او تغيير ثقافة المنظمة، وان المؤسسين يؤثرون في ثقافة المنظمة، فهم يحقنون المنظمة بالقيم والمعتقدات الموروثة والمكتسبة من خبراتهم وتجاربهم السابقة، ولتكوين ثقافة المنظمة لا بد من وجود شخص مؤسس لديه فكره عن مشروع جديد، يتفاهم المؤسس مع الرئيس لتكوين مجموعة ذات نظرة واحده، تقوم المجموعة بالعمل المنظّم لتكوين المنظمة من خلال جمع الاموال وتحديد المكان والبناء، ومن ثم جلب أشخاص آخرين للمنظمة. وتقوم إدارة الموارد البشرية بترسيخ الثقافة التنظيمية من خلال جذب العاملين وتعيينهم وتدريبهم، وتقييمهم، ومكافأتهم، وتسهم القصص والحكايات والاحتفالات، والطقوس والمراسم، والشعارات، والرموز في نقل الثقافة إلى العاملين (حريم ، بلا : 451-453).

ولإدارة ثقافة المنظمة فإنه يتوجب على المدير تحديد الأهداف الاستراتيجية للتنظيم، ومن ثم تحديد الأهداف قصيرة الأجل والأنشطة اللازمة لبلوغها وتحديد القيم والمعايير والرموز الخاصة بالمنظمة والأفراد، من خلال الاصغاء للقصص والروايات التي يتناقلها اعضاء المنظمة، ولا بد من مراعاة اتفاق أهداف المنظمة مع القيم الشخصية للأفراد (عبدالوهاب ،2000: 63) .

ومن بعض الخصائص التي تتميّز بها الشركات الرائدة في الولايات المتحدة الأمريكية:المرونة وتجنّب الاجراءات الروتينية، محاولة التقرّب من المستهلك، وتشجيع

التفكير الخلاّق والابتكار والتطوير، الاهتمام برأس المال البشري، وترسيخ القيم وقواعد السلوك في أذهان العاملين (السيد ، 1993).

مفهوم القيم

جاء في لسان العرب أن القيمة : ثمن الشيء ، نقول قوَّموه فيما بينهم وإذا انقاد الشيء واستمرّت طريقته فقد استقام(ابن منظور، بلا: مجلد12). وتعتمد قيم الفرد على نوعيّة الثقافة والخبرات التي يمر بها والتي تعلّمها من الجماعة التي ينتمي اليها(Lepirer,1993).

وتختلف القيم عن المواقف في أنها تعكس الثقافة التنظيمية وثقافة المديرين (Hofstede, G.1983) . وهي مصادر داخلية تنبع من الفرد ذاته وتحدد أنماط اتجاهاته السلوكية وتتسم بالثبات قياساً مع الاتجاهات(حمود،2002).

وتمثل القيم حجر الأساس في دراسة الثقافة التنظيمية لأنها توضح أهداف ودوافع واتجاهات وتطلّعات الأفراد، "فهي التي تعكس مدى قدرة أفراد المجتمع على تحقيق الأهداف" (Dutta,1990).

وتشكل القيم إطاراً مرجعيّاً موجهاً للأفراد والجماعات للتمييز بين الأشياء والمسلكيات من حيث الصح والخطأ والمقبول وغير المقبول(العواملة،1993).

تعريف القيم Values

على الرّغم من الاهميه الكبيره لموضوع القيم إلاّ إنه لا يوجد تعريف شامل ومحدد يتفق عليه جميع الباحثين، فلكل باحث وجهة نظره فقد عّرف بعض علماء الاجتماع القيم على أنها احكام ومعايير لدى الافراد والجماعات عموما، وهي مصادر للانتقاء بين البدائل حيث إن البدائل هي مجموعه من الوسائل والاهداف (كلاّب ،1994: 91).

وتعرف القيم بأنها: الاهتمامات، والمتع، والمفاضلات والمهام والالتزامات الخلقيه وعوامل الجذب ونماذج التوجيه.(wiliams and Albert ,1968) .

والقيم ساكنة داخل الفرد الذي يتشرّب مضامينها عبر مؤسسات التنشئة الاجتماعية كثمن لقبول عضويته في الجماعة التي ينتمي اليها ويحمل هويتها الحضارية وهي متقادمة النشوء متجددة الحضور(المحادين،2002).

أما روكيش (Rokeach,1973) فقد عرّف القيم بأنها" اعتقاد ثابت نسبياً ...بأن أنماطاً محددة من السلوك أو أهدافاً غائيّة تكون مفضلة شخصيّاً واجتماعيّاً على نقيضاتها من السلوك أو الأهداف الغائية الأخرى". وقد أنشأ روكيش مقياساً يتكون من 18 قيمة وسائليّة مثل(متسامح ، مستقل ، مساعد...الخ)و18 قيمة غائيّة مثل المرونة المساواة...الخ) والتي تشكّل نظام القيم الفردي، ولا يختلف الأفراد في عدد هذه القيم بل في الأولويّة التي يعطونها لها(مقدم،1994: 149).

وتجمع أغلب التعريفات على أن القيم معايير لتبرير السلوك حيث تملي على الفرد كيف يسلك وماذا يحب، وتساعد في اصدار الأحكام الأخلاقية وتساعد على المقارنة مع الغير سواءً المنظمة أو الفرد.

ويمكن استخلاص التعريف التالي للقيم بأنها: المعايير التي تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك، وما هو صحيح أو خطأ.

تشير الاتجاهات الى ميل سلوكي، بينما تمثل القيم الأشياء التي تتجه نحوها اتجاهاتنا فإذا كان اتجاه الإنسان يتسم بالقبول والرضا كانت القيمة التي ترتبط به ايجابية، أما إذا كان الاتجاه يتسم بعدم القبول والرضا كانت القيمة التي ترتبط به سالبة (دياب ، 1980).

والقيم أكثر انتشاراً وأقلّ عدداً من الاتجاهات، حيث ان القيم أكثر التصاقاً في معتقدات الشخص وأفكاره ومشاعره، والقيم عرضة للتأثر بالاتجاهات الثقافية وهي ليست حالات مثالية بل حالات مفضلة (جوردان،1981) .

أهمية القيم

تعتبر القيم من الأركان المهمة لقيام أي مجتمع نظراً لدورها الفعّال في ضبط وتوجيه السلوك نحو الإطار الإيجابي، فهي المعيار الذي يميّز بين السلوك المقبول "الصح" وغير المقبول "الخطأ"، مما يتيح المجال لتعزيز السلوك الإيجابي ومقاومة السلوك السلبي(العواملة ،1993).

والقيم هي البوصلة التي تبين أبعاد السلوك المرغوب فيه أو غير المرغوب فيه لدى الأفراد والجماعات، حيث يقبع وراء كل سلوك قيمة، كما أن مرونة القيم تؤثر على

سرعة حدوث التنمية وترشيد أنماط السلوك، وللقيم دور في المحافظة على النمط الثقـافي بوصفها هدفاً يتوجه نحوه سلوك الفاعلين (المحادين ،2002).

إن تماثل قيم المدير مع قيم المرؤوسين يزيد من فعاليّة دوره القيادي، وتؤثر القيـم الشخصية للمدير في اختياره للأهداف الخاصة بالمنظمـة، كمـا تؤثـر فـي قراراتـه اليوميّة(عبدالوهاب ، 2000).

ويرى بعض الباحثين أن نجاح المنظمات اليابانية يعود إلى القيم المشتركة التـي يعتنقها كل فرد في التنظيم، فالنظام الإداري هو وليد الشخصية الثقافية التي تقـدم قيمـاً تحكم العلاقات داخل النظام، وتعمل المنظمات اليابانية على تنمية الالتزام بالقيم الإيجابيـة مما أكسبها ولاء الموظفين وانتمائهم للعمل(الخازندار، 1994).

إن التحدي الذي يواجه القادة في هذا القرن هو التوفيق بين قيم الموظفيـن وقيـم المنظمة مثل احترام الإدارة للموظفين، التعاون بين العاملين، العدالة وعدم المحاباة وعـدم التستّر على المشاكل (الكساسبه ، 1996).

مصادر القيم

إن القيم تنبع من مصادر عديدة تجعل منها معايير تحدد السـلوك المرغـوب وغـير المرغوب في مجتمع معيّن، من أهم مصادر القيم (العواملة ، 1993 : 392):

1-المعتقدات الدينية، المتمثلة بالشرائع السماويّة ومنها الإسلام .

2-الفلسفات الفكريّة والسياسية، والمصادر القانونية والرّسمية المختلفة .

3-المصادر الاجتماعية ومنها الأسرة، والتربوية كالمدارس والجامعات .

4-المصادر المهنية، كالجمعيّات والنقابات المهنية وغيرها .

ويتولّد عن المصادر المذكورة مجموعة كبيرة من القيم تشكل منظومة القيم المؤثـرة في النظام الإداري.

خصائص القيم

تتصف القيم بعدة خصائص تجعلها نظاماً منسقاً يؤدي وظائف مختلفة ومن أهم هـــذه الخصائص(عواد ، 1995 : 43).

1-الثبات النسبي، فليس من السهل تغيير قيم الأفراد أو تجاهلـــها، ولكنـــها تختلـــف باختلاف الفئة الاجتماعية والروابط العرفية.

2-تنبع القيم من ثقافة الفرد، وتتفاوت القيم في أولوياتها تبعاً لاختلاف نظرة الأفـــراد لها

3-القيم متوارثة بحكم الروابط العائلية، ومكتسبة بحكم الاحتكاك مـــع الآخريـــن فـــي المجتمع أو بحكم الاتصال مع مجتمع آخر.

4-القيم موحدة بين الأفراد والجماعات، اعتماداً على وجود القواسم المشتركة النابعـــة من تلك القيم. وتشكل القيم أحد أبعاد نمط الشخصية الذي يميز الفرد عن غيره.

5-تؤثر في أداء الأفراد في العمل، فيزيد أداء الأفراد كلما توحدت قيمـــهم، وتكســـب الفرد ميولاً واتجاهات يتم ترجمتها إلى أنماط سلوكية.

6-تعتبر معياراً مناسباً ودقيقاً لتقييم وتقويم شخصية الفرد، وللمفاضلة بيـــن الأشـــياء والأساليب والأنماط المتقابلة، وتزداد قوتها بازدياد درجة توحيدها وتأصيلها بيـــن الأفراد

7-عند انتقالها من الأفراد إلى المنظمة تكتسب الصفة التنظيمية التـــي تجعـــل مـــن وجودها سلطة شرعية لرسم السياسات واتخاذ القرارات.

8-تتأثر القيم بالعوامل السياسية والاجتماعية والدينية والثقافية والحضارية، وتؤثر فـــي الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

9-تختلف القيم التنظيمية تبعاً لحجم وموارد وادارة وامكانيات واستراتيجية المنظمـــة، وتختلف أهميتها في نفس المنظمة تبعاً للمستوى الإداري.

أنواع القيم

تتعدد الاتجاهات الفلسفية في تحديد أنواع القيم نظـــراً إلـــى اختـــلاف اختصاصـــات المصنفين لها، فالقيم عند البعض تكون فردية حيث تهدف إلى تنظيم علاقة الفـــرد بذاتـــه وتميّز شخصيته عن غيره، وتكون اجتماعية عندما تنظم علاقات الفرد بمن حوله. وقـــد

تكون القيم محلّية أو قوميّة أو إنسانيّة تبعاً للنطاق الجغرافي ودائرة انتشـــارها. ويفـــرق البعض بين القيم تبعاً لمصدرها ودرجة ثباتها فقد تكون القيم وضعيّة وماديّة إذا كانت من صنع الإنسان، ومعنويّة أو روحيّة إذا كان مصدرها العقائد السماويّة. وهناك من يفـــرق بين القيم وفقاً للأيديولوجيات المطبقة في المجتمعـــات كـــالقيم الرأســمالية والاشـــتراكية (الكبيسي،1986: 10).

وتنقسم منظومة القيم في مجال الإدارة إلى شقين : القيم الفردية والقيم التنظيميـــة وهناك مجموعة من القيم الأساسية والعامّة التي تؤثر في سلوك الأفراد والجماعات يمكـن تصنيفها في أربع فئات رئيسية تندرج تحتها قيم فرعية كثيرة منها: القيم الدينية والأخلاقية كالتقوى وحب الخير والعدالة والمساواة وغيرها، والقيم السياسية والفكرية كالديمقراطيـــة والحرّية والمصلحة العامة، والقيم الاجتماعية الإنسانية كالتعاون والانتماء وخدمة النـــاس، والقيم الاقتصادية والمالية، كالربحية والإنتاجية والمادية (العواملة ، 1993 : 389).

أنواع القيم المؤثرة في النظام الإداري الإسلامي :

إن قيم الإسلام هي مجموعة من المثل العليا والغايات والمعتقدات والوسائل والضوابط والمعايير لسلوك الفرد والجماعة مصدرها الكتاب والسنّة، فهي ما أمر الله به وما نـــهى عنه إذ تحدد ما يجب أن يكون وما يجب أن لا يكون قال تعالى" لقد من الله على المؤمنين أن بعث فيهم رسولاً من أنفسهم يتلوا عليهم آياته ويزكيهم ويعلمهم الكتاب والحكمـــة وإن كانوا من قبل لفي ضلال مبين"(آل عمران:164)، ويقول إمام الدّعاة الشيخ الشعراوي " ومـــا القيم والعبادات والعقائد إلاّ وسيلة للتربية والتزكية (ابراهيم،1999: 10)، ومن أهم هذه القيم :

1-وحدة المجتمع المسلم لقوله تعالى"واعتصمـــوا بحبـــل الله جميعـــاً ولا تفرقـــوا"(آل عمران:103)

2-الصبر، لقوله تعالى"استعينوا بالصبر والصلاة إن الله مع الصابرين"(البقرة :153)

3-الصدق، لقوله تعالى"يا أيّها الذين آمنوا اتقوا الله وكونوا مع الصادقين "(التوبة :119) .

4-التعاون، لقوله تعالى" وتعاونوا على البر والتقوى"(المائدة :2) .

5-العدالة ، قال تعالى"إن الله يأمر بالعدل والإحسان" (النحل : 90).

6-الطاعة، لقوله تعالى" يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأُولي الأمـــر منكم"(النساء : 59).

7-التوظيف على أساس الجدارة، قال صلى الله عليه وسلم"...إذا أسند الأمر لغير أهله فانتظروا الساعة"(رواه البخاري).

8-الشورى، قال تعالى "وشاورهم في الأمر"(آل عمران :159).

9-الرقابة الذاتيّة، قال تعالى"أتأمرون الناس بالبر وتنسون انفسكم"(البقرة :44).

10-الموازنة بين امور الدين والدنيا، قال تعالى "وابتغِ فيما آتاك الله الدار الآخرة ولا تنسَ نصيبك من الدنيا"(القصص:77).

ومن القيم الإسلامية: حسن الخلق، والحياء، والرحمة، والأمانة، والكرم، والإيثار، والتكافل ...الخ(القيسي،1995: 3221).

القيم التنظيمية

إن لكل منظمة مجموعة من القيم تعبّر عن فلسفتها وتحدد الخطوط العريضة لتوجيه السلوك، لأنها تعكس خصائص التنظيم الداخلية، وهي قاعدة للتحفيز وصنع القرارت(مقدم،1994).

ويمكن تعريف القيم التنظيميّة بأنها"الالتزامات الأساسيّة التي يرتبط بها أعضاء المنظمة " (البدري،2002).

ويتأثر سلوك التنظيم بنظامه القيمي السائد، وخاصة قيم جماعة الإدارة العليا، وتختلف التنظيمات في ترتيبها للقيم المتشابهه، وإذا كان هناك تطابق بين قيم التنظيم وقيم الأفراد فإن ذلك سيقلل من حدّة الصراع، وهذا يحصل عندما تختار المنظمة من الأفراد من تتفق قيمهم مع قيم المنظمة، ويؤدي التحام قيم الأفراد مع قيم المنظمة إلى زيادة فعاليّة التنظيم، فالفرد يسعى لتحقيق التطوّر المهني والحصول على دخل مرضي والاستقرار والأمن من خلال المنظمة بينما تسعى المنظمة لتحقيق النمو والشهرة والتطور من خلال الفرد.

إن تحديد قيم كل من الفرد والتنظيم يساعد في إبراز القيم التي تحتل الأولوية لدى الطرفين، وتحديد القيم المتناقضة لوضع استراتيجيات لحل الصراعات الناجمة عن اختلاف القيم(مقدم، 1994).

إن أهم ما يميّز القيم التنظيمية هو ارتباطها بالسلوك الإداري من خلال العلاقات العمودية والأفقية التي تربط بين جميع العاملين في محيط المنظمة، فهي تشيع بين أفراد المنظمة الواحدة بغض النظر عن مهنهم، وتعتبر القاعدة التي تبنى عليها القيم المهنيّة التي تخص أفراد المهنة الواحدة، وتختلف قيم المنظمات عن بعضها البعض في وجوه كثيرة، فقيم المنظمات الانتاجية تختلف عن قيم المنظمات الخدمية، وقيم المنظمات الحكوميّة تختلف عن قيم المنظمات الخاصة، وتعتبرالقيم التنظيمية الإشارات الضوئية التي تعطي اللون الأخضر لمرور القرارات المشروعة والعلاقات السليمة في التعامل وتعطي اللون الأحمر لوقف التصرفات التي تخرج عن الصالح العام ،كما تعتبر مدخلاً منهجيّاً في استراتيجيّات التنمية الإدارية (الكبيسي،1986: 11).

ويُعتبر المديرون الذين يهتمون بالقيم كخطوات تغيير أساسيّة دائماً أقل تخوفاً من تأثير القوى الثقافية– القيم والافتراضات وأنماط التفكير والعمل – على نجاح او فشل خططهم(Argyris,1994).

تطور القيم التنظيمية

في بداية القرن الماضي سادت القيم التي تنظر للإنسان على أنه شبيه بالآلة ويتم تحفيزه بالمكاسب المادية، وظهرت هذه الأفكار في كتابات فريدريك تايلور Frederick Taylor في منتصف القرن الماضي. ثم سادت القيم التي تبين أن الأحاسيس ذات تأثيرعلى الأداء والانتاجية أثر نتائج دراسات هاوثورن، ثم سادت القيم التي تطالب بالحرّية في بيئة العمل استجابة لظهور الاتحادات المهنية في بريطانيا، وفي السبعينات ساد الاهتمام بنوعية ظروف العمل وتحسين العلاقة بين المدير والعاملين، وحل التفكير المتعمّق محل النظام.واتسمت المرحلة الأخيرة من تطور القيم التنظيمية في نهاية السبعينات بالإثارة والتركيز على القيادة واستغلال الفرص والفوز(فرانسيس،1995: 17-27).

وقد ظهر حديثاً مفهوم تحديد الفجوة الثقافية وربطها بخطوات واضحة لسلوك تنظيمي جديد، والفجوة الثقافية هي الفرق بين السلوكيات الحالية والسلوكيات الجديدة التي من شأنها التأثير فعلاً على فعالية التنظيم (المدهون،1995: 403).

القيم التنظيمية الغربية

من أهم القيم التظيمية الغربية: إنجاز الأهداف بغض النظر عن الوسائل وهو ما يعرف بالعقلانية الوظيفيةFunctional Rationality، والتركيز على الأهداف القابلة للإنجاز والوسائل المتاحة وهو ما يعرف بالواقعيّة Pragmatism، والحريّة المسؤولة Freedom، ومن قيم التنظيمات الغربية أيضاً الموضوعيّة Objectivity وتعني عزل القيم الفردية عن التنظيمية، والجدارة وتكافؤ الفرص، والاهتمام بالوقت والتركيز على الربحية والانتاجية والبقاء للأصلح (العواملة،1993: 396).

ويدعو "سبريتزر" إلى عدم التركيز على القيم التنظيمية وإهمال مصالح الأفراد أو الاهتمام بمصالح الأفراد دونما اعتبار لمصلحة المنظمة فهو ينادي"بضرورة الموازنة بين القيم التنظيمية ومصالح الأفراد "(Spritzer,1996).

الآثار المترتبة على إنحسار القيم التنظيمية

من أهم الظواهر السلبية التي بدأت أعراضها تتفشّى في التنظيمات العصرية نتيجه لانحسار القيم التنظيمية (الكبيسي،1986: 15):

1-اتساع الفجوة بين ما ينبغي أن يكون وبين ما هو كائن فعلاً مما يؤثر على الشباب الذين يبدأون مسيرة حياتهم بمنظمات تفتقر إلى قيم الأمن والإطمئنان والتقدير والإحترام لكرامتهم ووجودهم الإنساني، فقد سبب العنف والقمع خاصة في الاقطار النامية إلى انحسار قيم الصبر والتفاؤل والثقة بالنفس.

2-عدم التوازن بين التقدم العلمي والتقدم القيمي لأبناء هذا العصر نتيجة تأثيرات الوسائل التكنلوجية التي بهرت الانسان، وأدى الفراغ الروحي والنفسي إلى انحلال العلاقات الاجتماعية وضعف قيم التعاون والتواضع والإيثار وغيرها.

3-أدّى غياب القيم الدينية والاخلاقية وانحلالها إلى انتشار الرشوة والمحسوبية وغيرها من الممارسات السلوكية المنحرفة نتيجة تأثير الغرائز والعواطف، مما أثّر على نوعية القرارات، وانتشار الفساد الاداري.

إن انحسار القيم التنظيميّة قد يؤدي إلى انخفاض مستوى التعاون والتّوحّد بين أعضاء المنظمة مما يؤثّر على مستوى الأداء والانجاز، ومن ثم يحد من قدرة التنظيم على الوصول للأهداف المحددّة.

القيم التنظيمية المستخدمة في هذه الدراسة (فرانسيس،1995 : 55-222):

أولاً :إدارة الإدارة ، وتعني تحديد الفئات الإدارية بدقة وعنايـــة، وتدريبـــها وتحفيزهـــا لدورها في توجيه وتنسيق العناصر المعقدة للمنظمة لإحراز النجاح. ويندرج تحتـــها قضايا فرعية ثلاث وهي:

1-القوة، لا بد للإدارة أن تناظل لاكتساب القوة الفاعلة من المصادر التالية:

أ-الملكيّة، إذ أن مالكي المنظمة هم الذين لهم الحقـــوق فيـــها، حيـــث يتصـــرف المديرون لصالح مالكي هذه المنظمات، والإدارات الناجحة هـــي التـــي تقـــوّي موقف ملاّك المنظمة.

ب-المعلومات، فنوعية نظم إدارة المعلومات تمكن القادة مـــن التحكـــم بأعمـــال المنظمة، فالإدارة الناجحة هي التي تتأكد من دقة نظام المعلومات الإدارية.

ج-الجاذبية، فيجب على الإدارة أن تكون قادرة على كسب قلوب وعقول موظفيـها ليترجموا القيم إلى حقائق.

د-المكافأة والعقاب، فالإدارة الناجحة هي التي تستخدم المكافأة والعقاب بمهارة.

2-الصفوة، بما أن المهارات القيادية لها دور فعّال في نجاح المنظمات فإنـــه علـــى المنظمة الناجحة أن تدرك أهمية الحصول على أفضل المرشحين للمراكز القياديـــة وتطوير كفاءاتهم وتدريبهم على الأسرار الخفية للحرفة الإدارية.

3-المكافأة، إن الإدارة الناجحة هي التي تستخدم أنظمة الثواب والعقاب لتوحيد جـــهود المنظمة نحوالأداء العالي، وهذا يتطلب دراسة الاتجاهـــات والمعتقـــدات والقيـــم للحصول على المعلومات لتحديد المكافآت المناسبة لتحسين أداء الأفراد، ولا بـــد من ربط المكافآت بالأداء، والمواءمة بين قيم التنظيم وقيم الفرد، ويجب أن تتســـم أنظمة الثواب والعقاب بالعدالة والوضوح.

ثانياً : إدارة المهمة، ويعني هذا المفهوم ضرورة أداء العمل بإتقان من خـــلال التركـــيز على أهداف واضحة والعمل بكفاءة، ويندرج تحت هذا المفهوم ثلاث قضايا:

أ-الفعاليّة، وتعني عمل الشيء الصحيح، فالمنظمة الناجحة هي التي تسخّر المصـــادر والأنشطة التي تحقق النتائج، وهذا يتطلب توفر القيـــادات الفعّالـــة التـــي تتمتـــع بمهارات اتخاذ القرارات.

ب-الكفاية، وتعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، وتعد هذه القيمةً من مظاهر ثقافة المنظمة والتي تتضمن القيم، والمعتقدات، والاتجاهات، والممارسات، والعادات التي تميّز المنظمة، وتساعد هذه القيمة في إنجاح الاستراتيجيات والتكيّف مع التكنولوجيا وتقليل الصراعات وإرضاء العملاء.

ج-الاقتصاد، "لاشيء مجاناً" وتعني اتباع نظام التدبير والابتعاد عن الإسراف والتبذير وهذا يتطلب أن يفهم كل عضو في التنظيم النتائج الاقتصادية لعمله.

ثالثاً :إدارة العلاقات، وهي العلاقة بين ما يتوقعه الأفراد من الإدارة وما تتوقعه الإدارة من الأفراد، وينبغي تقديم ثلاث قضايا جوهريّة:

أ-العدالة، "من يهتم يكسب" قال تعالى"وأن ليس للإنسان إلاّ ما سعى"(النجم:39)

والعدل يعني الإنصاف وهو إعطاء المرء ما له وأخذ ما عليه (مصطفى،1981)

والعدالة تقتضي أن يلبي النظام أشواق الفرد ويرضي ميوله في الحدود التي لا تضر الجماعة جزاءَ ما بذل هذا الفرد من طاقته وجهده (سيد قطب،1964).

وبما أن القادة هم الذين يوجهون مصالح الجميع فلا بد من أن يعملوا وفق قواعد أخلاقية، وهذا يتطلب شدّة في غير عنف ولين من غير ضعف، كما أن التشاور مع المرؤوسين يولد فيهم روح الولاء والتحدّي والتصميم والرغبة لأن القيادة تهدف للتأثير في الناس وليس التسلّط عليهم (التميمي،1992).

وقد شهد عهد الخليفة عمر بن الخطاب العدل على أحسن صوره بعد عهد النبوّة، فكان المسلمون أفضل رعيّة لأصلح راعٍ وكان أسلوبه في الإدارة وأسلوبهم في الطاعة مثالاً يحتذى وقدوة وجب للناس أن يقتدوا بها (رشوان،1981).

وكان أبو بكر يحكم بكياسة وأناة غير غافل عن اليقظة والحزم وكان يوصي قائده"لاتغفل عن أهل عسكرك فتفسدهم ولا تتجسس عليهم فتفضحهم"(العقاد،1984).

ولا يعني توفر بعض الصفات في الفرد أحقيّته بأن يكون قائداً إذ أنه ليس هناك علاقة ثابتة بين صفات الفرد وبين نجاحه كقائد دون النظر للمواقف(القريوتي،وزويلف،1993).

ب-فرق العمل، "العمل معاً بانسجام"، إن الجماعة المنظمة والمحفّزة تستطيع إنجاز أكثر من مجرّد الأفراد الذين يشكّلون هذه الجماعة، وتعد فرق العمل من الوسائل الفعّالة

ثانياً: الدراسات السابقة

لقد زخرت المكتبة العربية بكثير من الكتب والدوريات التي تحوي دراسات عديدة في موضوع القيادة، غير أنها قليلة فيما يخص موضوع الثقافة التنظيمية لكونه موضوعا حديثاً لم يظهر الى حيّز الوجود إلاّ بعد الثمانينات، وسوف نستعرض أهم هذه الدراسات

أ- الدراسات العربية

دراسة قامت بها(الخشيلة1992) بعنوان" أنماط القيادة في التعليم الجامعي كما يدركها عضو هيئة التدريس"، فقد هدفت الدراسة الى معرفة مدى ادراك عضو هيئة التدريس بالمملكة العربية السعودية لأنماط قيادتهم المباشرة. وشملت عينة البحث ثمانية وتسعين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود. وأشارت النتائج الى سيادة أنماط القيادة الديموقراطية، فقد أعطت أكبر نسبة من المبحوثين تقديرات عالية للعبارات التي تشير الى اعطاء فرص لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة الفعّالة في اتخاذ القرارات ومناقشة المشكلات، والعبارات التي تشير الى ادارة العمل بروح الفريق.

دراسة(هيجان 1992) بعنوان " أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمتين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك "، وهدفت الدراسة الى التعرف على قيم المديرين في منظمتين سعوديتين، هما: الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك. كما هدفت الى معرفة مدى تأثير هذه القيم في أبعادالثقافة بمنظماتهم. وتوصلت الدراسة الى أن المديرين في الادارات العليا في كلتي المنظمتين يتصرفون بطريقة تبين انهم اصحاب نفوذ، كما بينت الدراسة الحرص على الأداء الجيد في أعمال هاتين المنظمتين، كما كشفت الدراسة عن وجود اهتمام بالجوانب الإنسانية في العمل الذي انعكس على اسلوب ادارة المنظمتين من حيث تشجيع فرق العمل وتوظيفها توظيفا جيّدا. وتوصلت الدراسة الى أن هناك اهتماماً بالقواعد والأنظمة السائدة في المنظمتين وتظهر ثقافة المنظمتين أنهما دفاعيتان أكثر من كونهما تنافسيّتين، وبينت الدراسة أن لقيم المديرين في كلتي المنظمتين أثرها الكبير في عملية اتخاذ القرارات.

دراسة (العواملة،1993) بعنوان "منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري:دراسة مقارنة" والتي هدفت إلى بيان العلاقة بين منظومة القيم الاقتصادية والاجتماعية والنظم الإدارية في بيئات مختلفة تشمل المجتمعات الرأسمالية الغربية المعاصرة والمجتمعات

الإسلاميّة والمجتمع الأردني. وتوصلت الدراسة إلى أن النظام الإسلامي يتميّز بمنظومة القيم الراسخة التي تتصف بالانسجام والعدالة والاستقرار والاستمرار. بينما تتصف القيم في النظام الرأسمالي بعدم التوازن وبتركيزها المادي ونزعتها الفردية. أما النظام الأردني فيتصف باختلاط القيم العقلانية والقانونية والاجتماعية والدينية مما سبب الازدواجية والفساد في مجال النظام الإداري.

دراسة (المغيدي وآل ناجي 1994) بعنوان "الأساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية"، والتي هدفت الى التعرف على الأساليب القيادية لعمداء كليات جامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، اذ تم اعتماد نظرية الموقف لهرسي وبلانشرد(Hersey and Blanchard) في وصف الأساليب القيادية لعمداء هذه الجامعة كما يتصورها العمداء ورؤساء أقسامهم في جميع الكليات، وكان من أهم النتائج: تطابق تصور عمداء الكليات ورؤساء أقسامهم بأن العمداء يستخدمون في أغلب الأحيان أسلوب المشاركة، وتبين أن أسلوب التسويق هو الأسلوب المساند الأول والمستخدم أحيانا، ويتمتع العمداء بفاعلية متوسطة ومرونة متدرجة من الأسلوب المشارك الى التسويق الى الأمر كما بينت الدراسة وجود نمط قيادي شبه موحّد في كليات جامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية.

دراسة (العضايلة ،1994) بعنوان"الأنماط القيادية في القطاع العام في الأردن" والتي هدفت إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة في الدوائر الحكومية والمؤسسات العامة في محافظتي الكرك والطفيلة في الأردن " وتم استخدام نموذج ليكرت لقياس الأنماط القيادية المتبعة لدى المديرين في تلك الدوائر، وتوصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي المشاور هو النمط السائد لدى المديرين يليه النمط الديمقراطي المشارك.

دراسة (معايعة 1995) بعنوان " أثر النمط القيادي عند عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الحكومية كما يراه أعضاء الهيئات التدريسية فيها على الرضا الوظيفي لديهم"، حيث هدفت الدراسة الى الكشف عن الأنماط القيادية عند عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الحكومية كما يراها أعضاء الهيئآت التدريسية، وأثر هذه الأنماط على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس. وتوصلت الدراسة الى أن الأنماط القيادية الخمسة التي قامت على أساسها الدراسة بين العمداء في الجامعات الأردنية الحكومية هي كمايلي

المرتبة الأولى النمط (5،5) ويولي اهتماما متوسطا بالعمل وبأعضـــاء هيئـــة التدريـــس المرتبة الثانية النمط (1،1) ويولي اهتماما منخفضا بالعمل وبأعضــــاء هيئـــة التدريـــس المرتبة الثالثة النمط (1،9) ويولي اهتماما منخفضا بالعمل وعاليا بأعضاء هيئة التدريـــس المرتبة الرابعة النمط (9،9) ويولي اهتماما عاليا بالعمل وبأعضاء هيئة التدريس المرتبة الخامسة النمط (9،1) ويولي اهتماما عاليا بالعمل ومنخفضا بأعضاء هيئة التدريس.

دراسة (عبداللطيف، 1996) بعنوان " ثقافة المنظمة كعامل أدء فـــــي الإدارة " والتـــي هدفت الى القاء الضوء على هذا المفهوم الجديد في علم الادارة، ومعرفة العلاقـــة بيـــن ثقافة المنظمة والأداء. وتوصلت الدراسة الى أن ثقافة المنظمة تعد شــــرطا لأدائـــها اذا كانت الثقافة قوية وشاملة وممثلة لقيم أعضاء المنظمة بغالبيتهم، وأيضاً اذا كانت الثقافـــة تشجع الإخلاص تجاه المنظمة. كما بينت الدراسة أن الثقافة القوية تجعل المنظـــة قـــادرة على حل مشاكلها بسهولة ، مثل مشكلة اندماج الأفراد في الأقسام، أو الأفراد فيما بينـــهم ومفهوم الترابط واللغة المشتركة، والاتصالات.

دراسة (البداينة والعضايلة 1996) بعنوان " قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات: دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية " والتي هدفت الى مقارنة قيم المديرين في كل من شـــركة الفوسفات والبوتاس في الأردن مع قيم المديرين في الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشـــركة سابك في السعودية. واظهرت نتائج الدراسة وجود اتساق في قيم المديرين في المنظمـــات الأردنية مع قيم المديرين في المنظمات السعودية. كما تبين ارتفاع متوسط القيـــم لـــدى المديرين في المنظمات السعودية مقارنة معه في المنظمات الأردنية .

دراسة (الأشقر1996) بعنوان " الأنماط القيادية السائدة في جامعتي الـــيرموك والعلـــوم والتكنولوجيا كما يراها أعضاء هيئة التدريس "، فقد هدفت الدراسة الى التعـــرف علـــى الأنماط القيادية السائدة في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا كما يراها أعضاء هيئـة التدريس، وبيان أثر كل من الرتبة الأكاديمية واختلاف الجامعة بكلياتها العلمية والأدبيـــة على تحديد الأعضاء للأنماط القيادية السائدة. وكان من أهم النتائج: أن جامعة الـــيرموك تولي اهتماما الى الاعتبارية بينما كشفت النتائج الى أن جامعة العلوم والتكنولوجيا تولـــي اهتماما بوضع اطار العمل.

دراسة (الطراونة، 1999) بعنوان " الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس " والتي هدفت الى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية: أن اعضاء هيئة التدريس يرون أن رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية يركزون على بعدي النمط القيادي (العمل، والعلاقات الإنسانية)، كما بينت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين بعدي النمط القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية (العمل والعلاقات الإنسانية) والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، كما دلّت النتائج على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير الجامعة (رسمية /اهلية) ولصالح الجامعات الأهلية وفي كلي البعدين (العمل، والعلاقات الانسانية)، وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير الجامعة(رسمية/اهلية)ولصالح أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأهلية.

دراسة(عواد: 1995) بعنوان " أثر القيم الثقافية للأفراد والمنظمات على النمط القيادي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية "، إذ هدفت الدراسة الى التعرف على أثر القيم الثقافية للأفراد والمنظمات على النمط القيادي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وكان من أهم النتائج التي كشفت عنها الدراسة: سيادة القيم الثقافية للمنظمات بدرجات متفاوتة متقاربة جدًا في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، كما توصلت الدراسة الى أن سيادة القيم الثقافية للأفراد جاءت بدرجات متقاربة في الشركات الصناعية المساهمه العامة الأردنية وكشفت الدراسة عن احتلال النمط القيادي التسلطي الاستغلالي للمرتبة الأولى من حيث درجة سيطرته وسيادته في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، كما بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين القيم الثقافية للمنظمات وبين كل من النمط القيادي التشاوري والنمط القيادي الجماعي المشارك.

دراسة (المبسلط1999) بعنوان " الثقافة المؤسسية في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية " والتي هدفت الى التعرف على العوامل المؤثرة في تشكيل الثقافة المؤسسية من خلال تصورات الموظفين في اجهزة الخدمة المدنية الأردنية، والتعرف على درجة أهمية كل عامل من العوامل المؤثرة في تشكيل الثقافة المؤسسية تبعا لمتغيرات:(اسلوب الادارة، ادارة المهمة، ادارة العلاقات الانسانية وإدارة البيئة المؤسسية)، والتعرف على طبيعة العلاقة بين العوامل المؤثرة في تشكيل الثقافة المؤسسية تبعا لمتغيرات:(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات الخبرة، والفئة الوظيفية).

وكان من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن تشكيل الثقافة المؤسسية مرتبط بأسلوب الادارة، وادارة العلاقات الانسانية، وادارة البيئة المؤسسية، كما بينت الدراسة وجود اختلافات ذات دلالة احصائية بين تصورات الموظفين حول العوامل المؤثرة في الثقافة المؤسسية تعزى لمتغيرات: العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، كما بينت الدراسة أن تصورات الموظفين حول ابعاد اسلوب الادارة وادارة العلاقات الانسانية وادارة البيئة المؤسسية كانت ايجابية، في حين كانت تصوراتهم سلبية، عن بعد ادارة المهمة.

دراسة (الطحان: 2000) بعنوان " أثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وابداعاتهم الإدارية "، وهي دراسة استكشافية في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية، وقد هدفت الدراسة الى تشخيص الأنماط القيادية للمديرين العاملين في الشركات الصناعية المشمولة بالدراسة، والتعرف على مستويات الإبداع الإداري الذي وصلت اليها هذه الشركات، كما هدفت الدراسة الى معرفة أثر الأنماط القيادية على رضا العاملين وابداعاتهم الإدارية في الشركات الصناعية المشمولة بالدراسة وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي والابداع الإداري، كما وجدت علاقة ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري.

ب- الدراسات الأجنبية

دراسة هول (Hall,1986) في الولايات المتحدة الأمريكية والتي هدفت إلى معرفة الأساليب القيادية السائدة لدى مديري المدارس باستخدام الأداة التي صممها كل من هرسي وبلانشرد لوصف فاعلية وتكيّف القائد. وكان من أهم النتائج أن أسلوب التسويق هو الأسلوب الأكثر استخداماً لدى مديري المدارس.

دراسة مورقن (Morgan ,1988) والتي هدفت إلى معرفة الأنماط القيادية للمرشدين في المدارس في ولاية فلوردا في الولايات المتحدة الأمريكية، استخدمت الدراسة النظرية الموقفية لهرسي وبلانشرد. وكان من أهم النتائج أن أسلوب التسويق هو الأسلوب المستخدم في أغلب الأحيان لدى مرشدي الطلاب.

دراسة لوفيل (Lovell.R,1992) بعنوان "عقد المواطنة والتحدي الثقافي" والتي هدفت إلى توضيح الاختلافات بين الثقافات البيروقراطية الآلية ومدى استجابتها لظروف العميل في عدة منظمات في القطاع العام، وتوصلت الدراسة إلى أن البيروقراطية الآلية تتناسب مع بيئات الأعمال الروتينية المحددة التي يتجانس فيها العملاء والثابتة نسبيّاً، إلاّ أنها لا تلائم العملاء وفق ظروفهم الخاصة.

دراسة قام بها "بروسيج"(Bruceg . E. 1994) ،" بعنوان بعض الحالات نحو التحول القيادي "، حيث هدفت الدراسة الى تقديم اطار يربط متغير الخبرة مع السلوك القيادي خصوصا التحول القيادي. وتختبر الورقة تطور التحول القيادي بربط الخبرات مع النتائج لتصنيف مجموعات مختلفة من مهارات القيادة عند(182) من قادة المنظمات ممثلين لكافة قطاعات المجتمع. وكان من أهم النتائج في اختبار الاستقصاء : هي الاشارة الى أن هناك علاقة بين مستوى الخبرة والإدراكات للتحول القيادي.

دراسة برورکس(Brooks.L,1997:113-119) بعنوان "قيادة عمليات التغيير الثقافي والتي هدفت إلى إظهار مدى نجاح دور القيادة في دعم ومساندة عمليات التغيير الثقافي وتوصلت الدراسة إلى أن قيادة التغيير الثقافي الناجح تتطلب من القادة أن يفكروا ثقافيّاً في حال قبول عمليات التغيير لتوجيه نموذج تغيير مفهوم بالأدوات والرموز الثقافية وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن إيجاد المثير نحو التغيير يدعم من عمليات التغيير،

ويمكن تطبيق الأنظمة الصعبة والتغييرات الهيكلية بشكل متوازن من خلال الرموز البسيطة والنشاطات السياسية.

دراسة"براون"و"دود"(Brown.W and Dodd,1998:374-38) بعنوان،"استخدام تحليل الفجوة في الثقافة التنظيمية لتحديد احتياجات تطوير الموارد البشرية" والتي هدفت إلى معرفة أثر تحليل الفجوة للثقافة التنظيمية في تحديد الاحتياجات التطويرية للموارد البشرية، وتوصلت الدراسة إلى ان تحليل الفجوة يوفر معلومات مهمة لمعرفة المهارات التي تحتاج إلى تطوير وإمكانية تنشيطها، وما هي العناصر التي تحتاج إلى التشجيع أو التي يجب التقليص منها.

دراسة كيرنس(Cairns,Hollenback,Preziosi,Snow,1998:113) بعنوان "اشارة فنيّة البحث في نظرية هيرسي وبلانشرد في القيادة الموقفيّة" والتي هدفت إلى تطبيق النظرية الموقفية في مستويات القيادة العليا والأتباع في الأعمال الصناعية والخدميّة في مئة شركة ناجحة، ومعرفة الأسلوب الملائم من المهمة والسلوك القيادي لمستوى استعداد الأتباع. وكانت نتيجة الدراسة أن (18) مديراً أسلوبهم القيادي ملائم بينما (126) مديراً كان أسلوبهم القيادي غير ملائم لمستوى استعداد الأتباع، ولم تقدم الدراسة دعماً لنظرية هيرسي وبلانشرد.

دراسة "يوسف"(Yousef.D,1998:275) بعنوان " علاقات إدراك النمط القيادي في البيئة الثقافية المختلطة" والتي هدفت إلى تحديد النمط القيادي الشائع في البيئة الثقافية المختلطة غير الغربية، وفحص العلاقات بين الانماط القيادية في مثل هذه البيئات وتوصلت إلى أن النمط المشاور كان أكثر شيوعاً وفعاليّة في هذه البيئات، وأن الخصائص الشخصية للقادة كالثقافة القومية والخبرة والتعليم والعمر، وخصائص المرؤوسين كالجنس والثقافة العامة والعمر ومدّة الخدمة في المنظمة الحالية، والعوامل التنظيمية كملكية المنظمة ذات علاقة هامة مع النمط القيادي، إضافة ألى أن الخصائص الشخصية للقادة كالجنس والحالة الاجتماعية ومدّة الخدمة في المنظمة الحالية والخصائص الشخصية للمرؤوسين كالتعليم والخبرة والحالة الاجتماعية، بالاضافة للعوامل التنظيمية كفاعلية التنظيم والعمر لم يكن بينهما وبين النمط القيادي أي علاقة.

دراسة "كيوجينك" (Kuchinke.K.P,1999:135) بعنوان"القيادة والثقافة:القيم المرتبطة بالعمل وأنماط القيادة بين الشركات الأمريكية الموحدة وموظفي الاتصالات الألمان" والتي هدفت لمعرفة فيما إذا كان هناك اختلاف في القيادة وقيم العمل بين نشاطات الاتصالات الأمريكية والألمانية يعود لمتغيرات الدولة أو الفئة الوظيفية، وتوصلت الدراسة إلى أن الموظفين الأمريكيين أكثر استخداماً للقيادة الساحرة والملهمة مقارنة بالألمان، كما وجد تشابه بينهما في الأنماط القياديّة بينما كان الاختلاف في القيم المرتبطة بالعمل.

دراسة "باسا"(Pasa.S.2000:414) بعنوان "تأثير القيادة في مجال السلطة العليا والثقافة المشتركة"، والتي هدفت للكشف عن السلوك القيادي الأكثر شيوعاً في الثقافة التركية، وتوصلت الدراسة إلى أن القادة يستخدمون القوة بشكل مباشر في التأثير، وعدم شيوع استراتيجيات التأثير الغربية في تركيا، وأن اكثر سلوكيات التأثير الملاحظة هي القوّة المكتسبة من السلطة، وتبيّن ارتفاع القيم الأبوية في تركيّا.

دراسة كاسبر(Kasper.T,2002:1047) بعنوان "الثقافة والقيادة في منظمات الخدمة الموجهة للسوق" ، والتي هدفت إلى تقديم مزيد من المعلومات لأصناف محددة من الثقافة والقيادة في تنظيمات الخدمة الموجهة للسوق، وتوصلت الدراسة إلى أن منظمات الخدمة الموجهة للسوق أكثر حاجة إلى قادة أو فرق قيادية يعملون كموجهين ومفوظين للمرؤوسين (قادة توجيه نحو الانجاز، ديمقراطيون، ومشاركون ومساندون) كما توصلت الدراسة إلى ان القادة الأتوقراطيين هم نموذجيّون في الثقافات غير الموجهة للسوق.

دراسة "شايمون"(Shimon.L,2002:101) بعنوان "الإدارة بالقيم" والتي هدفت إلى مناقشة الإدارة بالقيم كأداة لإعادة تصميم الثقافة في المنظمات لتكون مستعدّة للألفيّة المقبلة، وأظهرت الدراسة أن كلاً من الإدارة بالتعليمات Management By Instructions والإدارة بالأهداف Management By Objectives هذه الأيام ذات نتائج رديئة وغير ملائمة، وفي المقابل فإن الإدارة بالقيم Management By Values استحدثت كأداة قيادة استراتيجية لتطوير عملي هائل لصلتها الوثيقة مع كل المستويات، وتوجه جهود جميع العاملين نحو الرؤية الاستراتيجيّة التي ترغب الشركة المضي فيها، وتقدم الإدارة بالقيم إعادة تصميم الثقافة وتضمّن المباديء الأخلاقية في استراتيجيات القيادة ونشاطات المنظمات.

لقد أجمعت أغلب الدراسات السابقة في الأنماط القياديّة على أنه ليس هناك نمط قياديّ يصلح في كل الظروف، كما دلّت أيضاً على شيوع النمط المشاور والمشارك في أغلب المنظمات. أما الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيميّة، فقد دلّت على أن ثقافات المنظمات تتأثّر بقيم المديرين فيها، وأن هناك علاقة بين قيم التنظيم والنمط القيادي، والذي غالباً ما يوازن بين قيم الأفراد وقيم التنظيمات.

وقد تميزت هذه الدراسة عما سبقها من الدراسات التي ذكرت بما يلي :

1- أنها تناولت الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات جنوب الأردن.

2- أنها حاولت الربط بين الأنماط القيادية والثقافة التنظيمية .

3- ركزت الدراسة على مجتمع دراسة مكون من ثلاث طبقات يمثلون الرتب الإشرافية فقط في الدوائر المذكورة وهم (المدراء، والمساعدين، ورؤساء الأقسام).

ثالثاً: الأسئلة والفرضيّات:

أسئلة الدراسة:

1- ما هي مستويات القيم التنظيميّة السائدة في الدوائر الحكوميّة الرئيسيّة في محافظات الجنوب (الكرك، والطفيلة، ومعان، والعقبة)؟.

الفرضيات :

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القياديّة لدى الفئآت الإداريّة في الدوائرالحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب في الأردن تعزى لمتغيّر المحافظة.

الفرضية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الأنماط القيادية لدى الفئآت الإدارية في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب في الأردن، تعزى

للمتغيرات الديموغرافية: (النوع ، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي).

الفرضية الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القياديّة (النمط الآمر، والنمط المسوّق، والنمط المشارك، والنمط المفوّض) لدى الفئآت الإدارية في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن، تعزى للقيم التنظيمية(اسلوب الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات الإنسانية، إدارة البيئة التنظيمية).

الفرضية الرابعة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية (أسلوب الإدارة ، إدارة المهمة ، إدارة العلاقات الإنسانية ، إدارة البيئة التنظيمية) لدى العاملين في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن ، تعزى للمتغيرات الديموغرافية، (المستوى الوظيفي، النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية).

الفرضية الخامسة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيميّة لدى الفئآت الإداريّة في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب في الأردن تعزى لمتغّر المحافظة.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

منهجية الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من كافة المديرين، ومساعدي المدراء، ورؤساء الأقسام في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب (الكـرك، الطفيلـة، معـان والعقبة)، والبالغ عددهم الكلّي (444) فرداً، وهم مجتمع وعيّنة الدراسة.

وتمّ توزيع الاستبانات على كافة أعضاء المجتمع بـاليد واسـترجع منـها (320) استبانة تشكّل ما نسـبته (70.07%)، واسـتبعدت (14) اسـتبانة لعـدم صلاحيتها في التحليل الإحصائي وبقي (306) استبانة صالحة للتحليـل، لتُشـكّل نسبة (68.92%) من أصل مجتمع الدراسة ، وهي نسبة كافية ومقبولة إحصائياً .

بالنظر إلى الجدول رقم (2) نلاحظ أن محافظة الكرك سجّلت أعلى نسـبة في عدد المبحوثين أي ما نسبته(31.4%) من مجموع أفراد العيّنة، بينما سـجلّت كل من محافظة معان والعقبة أدنى نسـبة وهـي (20.6%) وبالنسـبة لمتغـيّر (المستوى الوظيفي) نلاحظ أن أعلى نسبة كانت (57.5%) لصالح فئـة (رؤسـاء الأقسام)، بينما كانت أقل نسبة (15%) وهي فئة (مساعدي المدراء). أما بالنسـبة لمتغيّر (الحالة الاجتماعيّة) نلاحظ أن غالبيّة أفراد العيّنة هم من الذكـور وبنسـبة (84%). وفيما يخص متغيّر(العمر) فقد كانت أعلى نسبة(53.9%) لصالح الفئـة العمريّة (41-50)، ويلاحظ أن الفئة العمريّة (51 فأكثر) هي الأقل نسـبة حيـث بلغت (17.3%). أما بالنسبة لمتغيّر (الحالة الاجتماعيّة) فقد كانت أعلـى نسـبة لصالح فئة المتزوجين حيث بلغت (84%). أمّا فيما يتعلّق بمتغيّر المؤهل العلمـي فنلاحظ أن أعلى نسبة كانت لفئة (البكالوريوس) وهي(54.6%)، بينما كانت فئـة (الثانويّة فما دون) هي الأقل نسبة في العيّنة حيث بلغت (11.4%). وفيما يخـص

متغيّر (مدّة الخدمة)، نلاحظ أن معظم أفراد العيّنة كانوا ضمن الفئة (16 سنة فما فوق) وبنسبة(42.8%)، أما أقل نسبة فكانت (6.9%) للفئة (5 سنوات فأقل).

جدول رقم (2)

وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المحافظة	الكرك	96	%31.4
	العقبة	63	%20.6
	الطفيلة	84	%27.5
	معان	63	%20.6
المستوى الوظيفي	مدير	84	%27.5
	مساعد مدير	46	%15
	رئيس قسم	176	%57.5
الجنس	ذكر	257	%84
	أنثى	49	%16
العمر	40 سنة فأقل	88	%28.8
	41-50 سنة	165	%53.9
	51 سنة فأكثر	53	%17.3
الحالة الاجتماعية	أعزب	49	%16
	متزوج	257	%84
المؤهل العلمي	ثانوية فما دون	35	%11.4
	دبلوم كلية مجتمع	52	%17
	بكالوريوس	167	%54.6
	دراسات عليا	52	%17
مدة الخدمة	5 سنوات فأقل	21	%6.9
	من 6-10 سنوات	35	%11.4
	11-15 سنة	119	%38.9
	16 سنة فما فوق	131	%42.8

أداة الدراسة

تم استخدام أداة وصف فاعلية وتكيّف القائد لتحديد النمط القيادي المناسب للحالة(Leader Effectiveness and Adaptability Description)، وهذه الأداة تم تصميمها من قبل هيرسي وبلانشرد (Heresy & Blanchard) في مركز الدراسات

القيادية في كلفورنيا معتمدين نظريتهما الموقفية. وترجم هذه الاستبانة (المغيدي وآل ناجي، 1994) حيث طبقها على المجتمع السعودي، ثم أجريت عليها بعض التعديلات الطفيفة لتتلاءم مع البيئة الأردنية.

ولقياس الثقافة التنظيمية فقد قام الباحث بتطوير استبانة لقياس العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية بالرجوع للاستبانات التي صممها كل من فرانسيس ومايكل وودكوك (Francis D. M. Woodcock) عام 1990م والمترجمة من قبل (هيجان، 1992)، حيث تم إجراء بعض التعديلات الطفيفة لتناسب البيئة الأردنية.

وفيما يأتي توضيح تفصيلي لأجزاء الاستبانة وفقراتها كما هي موضحة في الملحق رقم (1):

أ- **الجزء الأول** : ويتضمن معلومات حول خصائص عينة الدراسة ، في ضوء المتغيرات الديموغرافية أو الشخصية (المحافظة، النوع، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي ، الحالة الاجتماعية).

ب- **الجزء الثاني**: ويقيس الأنماط القيادية الشائعة في محافظات الجنوب ويتضمن فقرات بصيغة حالات عددها (12) حالةً، كل حالة لها 4 إجابات يختار المبحوث واحدة منها.

جـ- **الجزء الثالث**: ويقيس الثقافة التنظيمية، ويتضمن فقرات بصيغة أسئلة عددها (48) سؤالاً ، لغرض قياس المتغير المستقل بجميع أبعاده المتنوعة،وحسبما يأتي:

- الأسئلة (من 1 - 12) : وتقيس المتغير (إدارة الإدارة) .
- الأسئلة (من 13 - 24) : وتقيس المتغير (إدارة المهمة) .
- الأسئلة (من 25 - 36) : وتقيس المتغير (إدارة العلاقات الإنسانية) .
- الأسئلة (من 37 - 48) : وتقيس المتغير (إدارة البيئة التنظيمية) .

وتقاس كل منها بمقياس خماسي (Likert Scale) لمعرفة درجة أهمية كل فقرة من فقرات الاستبانة وتم توزيع درجات الإجابة على هذه الخيارات حسب التوزيع التالي: (5) وتعني درجة موافقة عالية جداً، (4) وتعني درجة موافقة عالية، (3)

وتعني درجة موافقة متوسطة، (2) وتعني درجة موافقة منخفضة، (1) وتعني عدم موافقة شديدة.

صدق الأداة

تم عرض الإستبانة على خمسة محكمين، من أعضاء الهيئة التدريسية والمختصين الأكاديميين في جامعة مؤتة، لغرض تحكيمها والتحقق من صدق محتوى فقراتها المعدّلة ، والاستبانة هي أصلاً موصوفة بالصدق من قبل المعدّين الأصليين للاستبانة، ووافق المحكمون عليها، بعد أن تم الأخذ بملاحظاتهم وتعديلاتهم المقترحة إزاء بعض الفقرات المعدّلة.

ثبات الأداة

لقد تم التوصل إلى استخراج قيمة الثبات من خلال معامل كرونباخ ألفا – Cronbachs' Coefficient Alpha، للتناسق الداخلي – Internal Consistency للقياس، على المستوى الكلّي للأسئلة جميعها، وكذلك على مستوى المتغيرات حيث بلغت قيم الثبات المستخرجة، نسباً عالية جداً، تدلل على ترسيخ المفهوم الاجمالي لمضمون الاستبانة ولمفهوم كل سؤالٍ فيها، علماً بأن الأداة أصلاً موصوفة بالثبات، وهي كما يأتي :

1- قيمة الثبات(الكلية اللاستبانة بجميع أسئلتها) (ألفاα = 0.96).
2- قيمة الثبات (للأنماط القيادية) (ألفا α = 0.81) .
3- قيمة الثبات (للقيم التنظيمية ككل) (ألفا α = 0.97) .
4- قيمة الثبات (لإدارة الإدارة) (ألفا α = 0.89) .
5- قيمة الثبات (لإدارة المهمة) (ألفا α = 0.94) .
6- قيمة الثبات(لإدارة العلاقات الإنسانية) (ألفا α = 0.95)
7- قيمة الثبات (لإدارة البيئة التنظيمية) (ألفا α = 0.92)

إجراءات التطبيق

لقد اعتمدت الدراسة على الرزمة الإحصائية (SPSS)، بغرض الإجابة عن الأسئلة والتحقق من صحة الفرضيات، حيث أُستخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

أ. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures)، للإجابة على سؤال الدراسة والتعرف على خصائص العينة ، ومن خلال النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .

ب. تم استخدام تحليل (One Way Anova) لاختبار علاقة المتغيرات الديمغرافية في الأنماط القيادية، وأبعاد الثقافة التنظيمية. ومعرفة الفروق في الأنماط القياديّة تبعاً للقيم التنظيميّة.

ج. تم استخدام تحليل مربع كاي (Chi - Square) لاختبار الفروق في الأنماط القياديّة تبعاً لمتغيّر المحافظة، والمتغيرات الديموغرافيّة.

د. تم استخدام المعادلة التي طبقها ليكرت (Likert, 1967: 36) في الأنماط القيادية حيث تم تحويل المتوسطات في الجداول إلى درجات أو مقادير لمعرفة تحت أي نمط من الأنماط القيادية الأربعة تصنف النتائج على افتراض أن نمط(1) النمط الأمر يتدرج ضمن القيم من 1-1.99، ونمط(2) المسوق (2-2.99)، ونمط (3) المشارك (3-3.99)، ونمط (4) المفوض (4-4.99) وصيغة المعادلة المعتمدة لتحويل المتوسطات إلى درجات هي:

$$\text{القيمة} = \frac{\text{المجموع}}{\text{عدد الأسئلة}} + 1$$

محددات الدراسة

واجهت الدراسة العديد من المحددات والصعوبات أثناء فترة إعدادها وتنفيذها وفيما يلي أهمها:

1- التردد في الإجابة، من قبل بعض أفراد عينة الدراسة، بسبب تزامن وقت توزيع الاستبانات مع ظروف العدوان على العراق الشقيق.

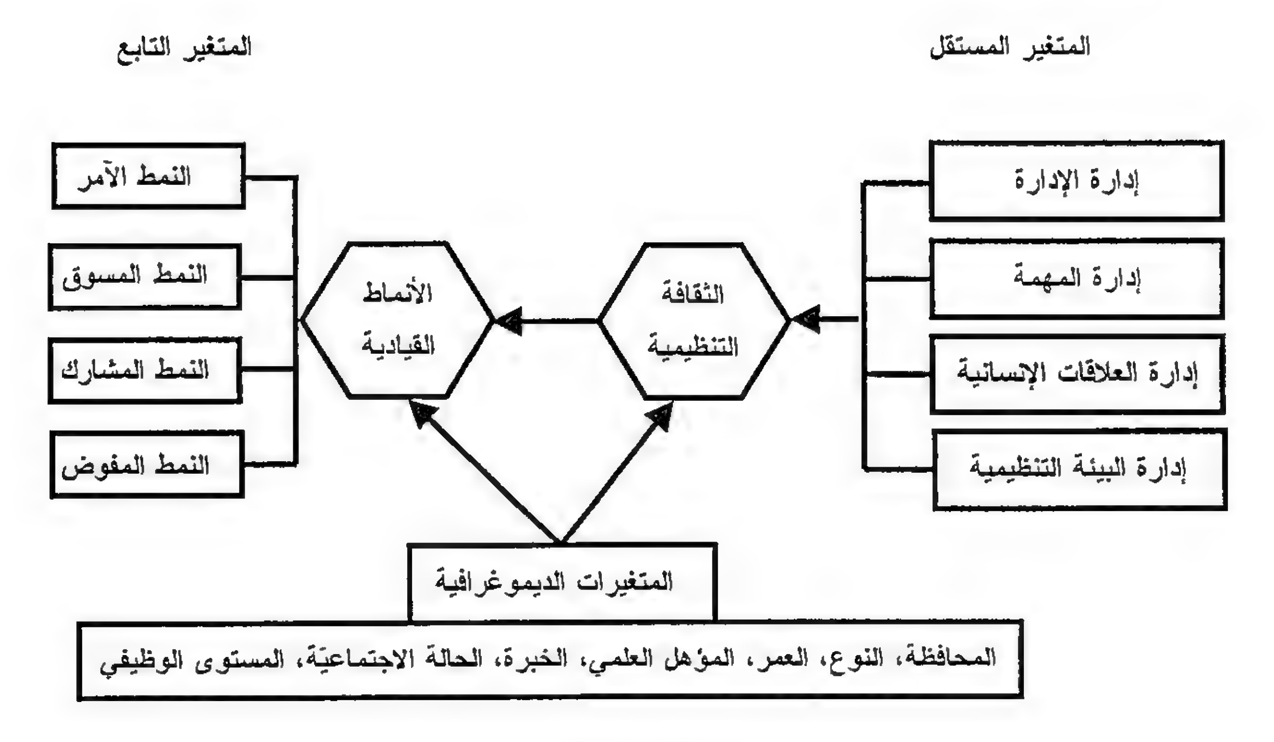
2- صعوبة الحصول على بعض المعلومات من قبـــل بعـــض أفـــراد عينـــة الدراسة، بسبب تخوفهم، والمبالغة في الاحتفاظ بالمعلومات، لحساســـية مواقعهم الوظيفية.

3- ندرة الدراسات العربية، في مجال القيادة الموقفيـــــة وبـــالأخص نظريـــة هيرسي وبلانشرد.

4- صعوبة في توزيع الاستبانات، وتجميعها تتمثل هذه الصعوبـــة فـــي بعـــد الإدارات، وانتشارها، وعدم تمركزها في منطقة واحدة، عـــلاوة علـــى السفر المتكرر للباحث إلى ميدان الدراسة.

5- طبيعة عمل بعض أفراد عينة الدراسة، والتي تتمثل بالعمل الميداني، الأمر الذي تطلب من الباحث الانتظار والصبر الطويل، وإهدار الوقـــت فـــي عملية توزيع وجمع الاستبيانات.

نموذج الدراسة:



شكل رقم(9)

يوضح نموذج متغيرات الدراسة

التعريفات الإجرائية

1- **القيادة** : قدرة الفرد على التأثير في سلوك الآخرين وتوجيهه نحو الـــهدف المرغوب .

2- **النمط القيادي** : الأسلوب الذي يتّبعه القائد للتأثير في الآخريـــن وتوجيـــه سلوكهم.

3- **الأنماط القيادية لغرض هذه الدراسة** : هي الأساليب القيادية عند هيرســـي وبلانشرد في نظريتهما الموقفية :الأسلوب الآمر، المسوّق، المشـــارك، المفوّض.

4- **السلوك القيادي** : مجموعة التصرفات والتعبيرات التي يسعى من خلالـــها القائد إلى تحقيق هدف معيّن أو إشباع حاجة معينة .

5- **الدوائر الحكومية** : الدوائر الرئيسية في محافظات (الكـــرك ، ومعـــان ، والعقبة ، والطفيلة .

6- **الفئات القيادية** : المدراء ، ومساعدي المدراء ، ورؤســـاء الأقســـام فـــي الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب .

7- **الثقافة** : القيم والمعتقـــدات والمعـــايير والتفســـيرات العقليـــة والرمـــوز والأيديولوجيات وما شاكلها من المنتجات العقليّة .

8-**الثقافة التنظيمية** : نظام القيم والمعتقدات التي يشترك بها جميع العـــاملين في المنظمة .

9-**القيم** : هي المعايير التي تحدد ماهو مرغوب وغير مرغـــوب فيـــه مـــن السلوك وما هو صح وما هو خطأ من التصرفات في مجتمع معيّن .

10-**القيم التنظيمية** : هي الالتزامات الأساسية التي يرتبط بها أعضاء التنظـيم في المنظمة.

الفصل الرابع

عرض النتائج

الإجابة عن أسئلة الدراسة

وللإجابة على سؤال الدراسة: ما هي مستويات القيم التنظيمية السائدة لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب؟.

فقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد القيم التنظيمية وذلك ضمن دلالة القياس من (1-5): حيث أن (2.4 فأدنى) منخفض و(2.5-3.5) متوسط و(3.6 فأعلى) مرتفع. وكما هو موضح في الجدول رقم (3).

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية

والأهمية النسبية ، لإجابات المبحوثين حول أبعاد متغير القيم التنظيمية

تسلسل فقرات الأسئلة	اسم البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
1 – 12	أسلوب الإدارة	3.33	0.86	4	متوسط
13-24	إدارة المهمة	3.46	0.88	3	متوسط
25-36	إدارة العلاقات الإنسانية	3.57	0.89	1	مرتفع
37-48	إدارة البيئة التنظيمية	3.50	0.87	2	مرتفع
1-48	القيم التنظيمية	3.46	0.81		متوسط

(*) دلاله القياس : من (1 – 5) : (2.5 فأدنى) منخفض (2.6 – 3.4) متوسط ، (3.5 فأعلى) مرتفع.

يشير الجدول رقم (3) ، الى أن المتوسط الحسابي الإجمالي (للقيم التنظيمية) واقع ضمن الحالة العليا للنسبة المتوسطة والبالغة(3.46)، بما يفيد بأن تصورات المبحوثين، ذات نسب إيجابية إزاء هذا المتغير الأساسي، حيث حاز بُعد (إدارة العلاقات الإنسانية) الأهمية الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3.57)، وتلاه بُعد (إدارة البيئة التنظيمية) بمتوسط حسابي مقداره (3.505) ثم أعقبه بُعد (إدارة المهمة) بمتوسط حسابي (3.46)، وأخيراً بُعد (أسلوب الإدارة) بمتوسط حسابي وقدره (3.33).

اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية الشائعة لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب".

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل مربع كاي (Chi-Square) وتشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (4) أنه لا توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد العينة حول الأنماط القيادية السائدة في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب تعزى لمتغير المحافظة، حيث بلغت قيمة(Chi-Square) المحسوبة(6.42) ونلاحظ أن مستوى الدلالة (0.697). وعليه فإننا نقبل الفرضية العدمية، ونرفض الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية السائدة لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب. ويتبين من الجدول أن(70%) من المبحوثين في محافظة معان يمارسون النمط القيادي المشارك، وهي أعلى نسبة، وجاءت محافظة الكرك في الترتيب الثاني وبنسبة (63%)، بينما جاءت محافظة الطفيلة بالترتيب الثالث وبنسبة (56%)، في حين أن(54%) من المبحوثين في محافظة العقبة يمارسون النمط القيادي المشارك، وهي أقل نسبة .

الجدول رقم (4)

نتائج تحليل مربع كاي (Chi-Square) لتصورات المبحوثين حول الأنماط القيادية تعزى لمتغير المحافظة.

النمط القيادي	المحافظة								قيمة (Chi Square)	مستوى الدلالة
	الكرك		معان		الطفيلة		العقبة			
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
الأمر	7	%7.3	4	%6.3	6	%7.1	5	%7.9		
المسوق	17	%17.7	10	%15.9	23	%27.4	15	%23.8	•6.422	0.697
المشارك	60	%62.5	44	%69.8	47	%56.0	34	%54.0		
المفوض	12	%12.5	5	%7.9	8	%9.5	9	%14.3		

• قيمة (Chi Square) المحسوبة غير معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$).

قيمة مربع كاي الجدولية على مستوى ($\alpha \geq 0.05$) درجات حرية 9 - 16.919

الفرضية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية الشائعة لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب تعزى للمتغيرات الديموغرافية(النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي)".

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل مربع كاي (Chi-Square) وتشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(5) إلى أنه لا توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد العينة حول الأنماط القيادية الشائعة لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب تعزى لمتغير النوع حيث بلغت قيمة(Chi-Square) المحسوبة(1.709) وهي أقل من قيمتها الجدولية(16.919)، ونلاحظ أن مستوى الدلالة(0.635) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد($\alpha \leq 0.05$).

ويبين الجدول رقم (5) أنه لا توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد العينة حول الأنماط القيادية الشائعة لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب تعزى لمتغير العمر حيث بلغت قيمة(Chi-Square) المحسوبة(6.46) وهي أقل من قيمتها الجدولية(16.919)، ونلاحظ أن مستوى الدلالة(0.374) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد($\alpha \leq 0.05$).

كما يبيّن الجدول رقم (5) أنه لا توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد العينة حول الأنماط القيادية الشائعة لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب تعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث بلغت قيمة(Chi-Square) المحسوبة(6.687) وهي أقل من قيمتها الجدولية(16.919)، ونلاحظ أن مستوى الدلالة(0.671) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$).

ويبين الجدول رقم (5) أنه لا توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد العينة حول الأنماط القيادية الشائعة لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية حيث بلغت قيمة(Chi-Squar) المحسوبة(3.473) وهي أقل من قيمتها

الجدولية(16.919)، ونلاحظ أن مستوى الدلالة (0.324) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (α ≤ 0.05). وعليه فإننا نقبل الفرضية العدمية جزئياً للمتغيرات الديموغرافية(النوع، العمر، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية)، ونرفض الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية الشائعة لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب تعزى للمتغيرات الديموغرافية(النوع، العمر، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية).

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (5) أنه توجد هنالك فووق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد العينة حول الأنماط القيادية الشائعة لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة(Chi-Square) المحسوبة(67.037) وهي أكبر من قيمتها الجدولية(21.666)، ونلاحظ أن مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (α ≤ 0.01). وكانت الفروق لصالح حملة البكالوريوس في النمط القيادي المشارك وبنسبة 71.3%.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (5) أنه توجد هنالك فووق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد العينة حول الأنماط القيادية الشائعة لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب تعزى لمتغير المستوى الوظيفي حيث بلغت قيمة(Chi-Square) المحسوبة(27.546) وهي أكبر من قيمتها الجدولية(21.666)، ونلاحظ أن مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (α ≤ 0.05). وكانت الفروق لصالح فئة رئيس قسم في النمط القيادي المشارك وبنسبة 71.6%. وعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية جزئياً للمتغيرات الديموغرافية(المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي)، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية الشائعة لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب تعزى للمتغيرات الديموغرافية(المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي).

الجدول رقم (5)

نتائج تحليل مربع كاي (Chi-Square) لتصورات المبحوثين حول الأنماط القيادية تعزى للمتغيرات الديموغرافية(النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي).

		النمط القيادي								قيمة (Chi Square)	مستوى الدلالة
		الآمر		المسوق		المشارك		المفوض			
	فئات المتغير	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
النوع	ذكر	20	%7.8	53	%20.6	157	%61.1	27	%10.5	1.709	0.635
	أنثى	2	%4.1	12	%24.5	28	%57.1	7	%14.3		
العمر	40 سنة فأقل	10	%11.4	20	%22.7	50	%56.8	8	%9.1		
	41-50 سنة	11	%6.7	31	%18.8	104	%63.0	19	%11.5	6.460	0.374
	51 سنة فأكثر	1	%1.9	14	%26.4	31	%58.5	7	%13.2		
المؤهل العلمي	ثانوية فما دون	2	%5.7	17	%48.6	12	%34.3	4	%11.4	•67.037	0.000
	دبلوم	5	%9.6	15	%28.8	30	%57.7	2	%3.8		
	بكالوريوس	13	%7.8	9	%5.4	119	%71.3	26	%15.6		
	دراسات عليا	2	%3.8	24	%46.2	24	%46.2	2	%3.8		
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	2	%9.5	7	%33.3	11	%52.4	1	%4.8	6.687	0.671
	6-10 سنوات	3	%8.6	7	%20.0	23	%65.7	2	%5.7		
	11-15 سنة	9	%7.6	25	%21.0	74	%62.2	11	%9.2		
	16 سنة فأكثر	8	%6.1	26	%19.8	77	%58.8	20	%15.3		
الحالة الاجتماعية	متزوج	4	%8.2	15	%30.6	26	%53.1	4	%8.2	3.473	0.324
	أعزب	18	%7.0	50	%19.5	159	%61.9	30	%11.7		
المستوى الوظيفي	مدير	9	%10.7	22	%26.2	35	%41.7	18	%21.4	•27.546	0.000
	مساعد مدير	3	%6.5	14	%30.4	24	%52.2	5	%10.9		
	رئيس قسم	10	%5.7	29	%16.5	126	%71.6	11	%6.3		

• قيمة (Chi Square) المحسوبة معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (α = 0.01).

قيمة مربع كاي الجدولية على مستوى ($\alpha \geq$ 0.05) درجات حرية 9 = 16.919

قيمة مربع كاي الجدولية على مستوى ($\alpha \geq$ 0.01) درجات حرية 9 = 21.666

الجدول رقم (6)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لتصورات المبحوثين حول الأنماط القيادية تعزى للقيم التنظيمية.

العامل	النمط القيادي	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	أهمية (F)
	الآمر		3.102	0.7016		
أسلوب الإدارة	المسوق	(3، 302)	3.4394	0.6835	1.158	0.326
	المشارك		3.4205	0.8680		
	المفوض		3.3239	1.1434		
	الآمر		3.2279	0.8888		
إدارة المهمة	المسوق	(3، 302)	3.4470	0.7013	1.202	0.309
	المشارك		3.5795	0.8508		
	المفوض		3.4631	1.2349		
	الآمر		3.4158	0.8159		
إدارة العلاقات	المسوق	(3، 302)	3.4848	0.6037	0.589	0.623
الإنسانية	المشارك		3.5872	0.9633		
	المفوض		3.4583	1.0421		
	الآمر		3.4510	0.7714		
إدارة البيئة	المسوق	(3، 302)	3.4910	0.7692	0.456	0.714
التنظيمية	المشارك		3.7083	0.8933		
	المفوض		3.4932	1.0157		
	الآمر		3.3100	0.6851		
القيم التنظيمية	المسوق	(3، 302)	3.5196	0.6281	0.589	0.623
	المشارك		3.5199	0.8298		
	المفوض		3.4240	1.0833		

* جميع قيمة (F) المحسوبة غير معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

قيمة F الجدولية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$) درجات حرية 3، 303 = 2.60

الفرضية الرابعة : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية (أسلوب الإدارة ، إدارة المهمة ، إدارة العلاقات الإنسانية ، إدارة البيئة التنظيمية) لدى العاملين في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن، تعزى للمتغيرات الديموغرافية، وهي (المستوى الوظيفي، النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية).

أولاً: متغيّر (المستوى الوظيفي)

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل التباين وتشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (7) أنه لا توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد العينة حول القيم التنظيمية السائدة في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب تعزى لمتغير (المستوى الوظيفي). حيث جاءت قيمة(F) المحسوبة على التوالي (0.717) (0.330) (1.042) (0.288) (0.533) وهي أقل من قيمتها الجدولية(3.000) لجميع أبعاد القيم التنظيمية، ونلاحظ أن مستوى الدلالة على التوالي (0.489) (0.719) (0.354) (0.750) (0.588) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (7)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لتصورات المبحوثين حول القيم التنظيمية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

العامل	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	أهمية (F)
	مدير	3.4206	0.8448		
أسلوب الإدارة	مساعد مدير	3.2591	0.7839	0.717	0.489
	رئيس قسم	3.3021	0.8836		
	مدير	3.4980	0.9048		
إدارة المهمة	مساعد مدير	3.5236	0.7733	0.330	0.719
	رئيس قسم	3.4261	0.8911		
	مدير	3.5813	0.8166		
إدارة العلاقات الإنسانية	مساعد مدير	3.4366	0.8267	1.042	0.354
	رئيس قسم	3.4115	0.9488		
	مدير	3.5575	0.8396		
إدارة البيئة التنظيمية	مساعد مدير	3.5254	0.8004	0.288	0.750
	رئيس قسم	3.4721	0.9086		
	مدير	3.5144	0.7871		
القيم التنظيمية	مساعد مدير	3.4361	0.7264	0.533	0.588
	رئيس قسم	3.4029	0.8480		

* جميع قيمة (F) المحسوبة غير معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

قيمة Fالجدولية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$) درجات حرية 2، 303 =3.000

وهذا يقتضي قبول الفرضية العدمية جزئيّاً ورفض الفرضية البديلة، والتي تقضي بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية لدى الفئات

الإدارية في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب تعـــزى لمتغـير المستوى الوظيفي.

ثانياً: متغير(الجنس)

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل التباين وتشير المعطيات الإحصائية فـي الجدول رقم (8) أنه لا توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لتصـورات أفـراد العينة حول القيم التنظيمية السائدة في الدوائر الحكومية الرئيسية فـي محافظـات الجنوب تعزى لمتغير (النوع). حيث جاءت قيمة(F) المحسـوبة علـى التوالـي (0.618) (2.711) (0.001) (1.495)(0.937) وهي أقل من قيمتها الجدولية(3.84) لجميع أبعد القيم التنظيمية، ونلاحظ أن مستوى الدلالـة علـى التوالـي (0.432) (0.101) (0.972) (0.222) (0.334) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمـد (α ≥ 0.05).

الجدول رقم (8)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لتصورات المبحوثين حول القيم التنظيمية تعزى لمتغير النوع.

العامل	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	أهمية (F)
أسلوب الإدارة	ذكر	3.3450	0.8364	0.618	0.432
	أنثى	3.2398	0.9683		
إدارة المهمة	ذكر	3.4964	0.8361	2.711	0.101
	أنثى	3.2721	1.0538		
إدارة العلاقات الإنسانية	ذكر	3.4611	0.8909	0.001	0.972
	أنثى	3.4660	0.9368		
إدارة البيئة التنظيمية	ذكر	3.5302	0.8503	1.495	0.222
	أنثى	3.3639	0.9793		
القيم التنظيمية	ذكر	3.4582	0.7895	0.937	0.334
	أنثى	3.3355	0.9391		

• جميع قيمة (F) المحسوبة غير معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (α≥ 0.05).

قيمة Fالجدولية على مستوى (α≥ 0.05) درجات حرية 1، 304 =3.84

وهذا يقتضي قبول الفرضية العدمية جزئياً ورفض الفرضيـــة البديلـــة، والتـــي تقضي بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب تعزى لمتغير النوع.

ثالثاً: متغير(العمر)

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل التباين وتشير المعطيات الإحصائيـــة في الجدول رقم (9) أنه توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفـــراد العينة حول القيم التنظيمية السائدة في الدوائر الحكومية الرئيسية فـــي محافظـــات الجنوب تعزى لمتغير (العمر). حيث جاءت قيمة(F) المحســـوبة علـــى التوالـــي (3.774) (3.936) (5.253) (5.832) (5.289) وهي أكبر من قيمتـــها الجدوليـــة لجميع أبعد القيم التنظيمية، ونلاحظ أن مستوى الدلالـــة علـــى التوالـــي (0.024) (0.021) (0.006) (0.003) (0.006) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمـــد ($\alpha \geq$ 0.05). وهذا يقتضي رفض الفرضية العدمية جزئياً وقبول الفرضية البديلة، والتـــي تقضي بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب تعزى لمتغير العمر،

وبالنسبة لنتائج اختبار شفيه(Scheffe) للمقارنات البعدية فيتضح من الجدول رقم (10) ما يلي :

أ- بالنسبة لمتغير أسلوب الإدارة، فقد كانت مصادر الفروق بين الفئات العمـــر (40 سنة فأقل) والفئة (51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة العمرية الأولى (40 سنة فأقل) (3.1222)، أما متوسط الفئة الثالثة (51 سنة فأكثر) فقد بلـــغ (3.4670) ولصالح الفئة العمرية(51 سنة فأكثر).

ب- بالنسبة لمتغير إدارة المهمة، فقد كانت مصادر الفروق بين الفئات العمـــر (40 سنة فأقل) والفئة (41-50 سنة)، حيث بلغ متوسط الفئة العمرية الأولى (40 سنة فأقل) (3.2415)، أما متوسط الفئة الثانية (41- 50 سنة) فقد بلـــغ (3.5455)، ولصالح الفئة العمرية(41-50 سنة).

جـ- بالنسبة لمتغير إدارة العلاقات الإنسانية، فقد كانت مصادر الفروق بين الفئات العمر (40 سنة فأقل) والفئة (51 سنة فأكثر)، حيث بلغ متوسط الفئة العمرية الأولى(40 سنة فأقل) (3.2330)، أما متوسط الفئة الثالثة (51 سنة فأكثر) فقد بلغ (3.7123)، ولصالح الفئة العمرية(51 سنة فأكثر).

د- بالنسبة لمتغير إدارة البيئة التنظيمية، فقد كانت مصادر الفروق بين الفئات العمر (40 سنة فأقل) والفئة (41-50 سنة)، حيث بلغ متوسط الفئة العمرية الأولى(40 سنة فأقل) (3.2434)، أما متوسط الفئة الثانية (41- 50 سنة) فقد بلغ(3.5894)، ولصالح الفئة العمرية(41-50 سنة). وكانت مصادر الفووق بين الفئات العمر (40 سنة فأقل) والفئة (51 سنة فأكثر)، حيث بلغ متوسط الفئة العمرية الأولى(40 سنة فأقل) (3.2434)، أما متوسط الفئة الثالثة (51 سنة فأكثر) فقد بلغ(3.6682)، ولصالح الفئة العمرية(51 سنة فأكثر).

هـ- بالنسبة لمتغير القيم التنظيمية مجتمعة، فقد كانت مصادر الفروق بين الفئات العمر (40 سنة فأقل) والفئة (41-50 سنة)، حيث بلغ متوسط الفئة العمرية الأولى(40 سنة فأقل) (3.2100)، أما متوسط الفئة الثانية (41- 50 سنة) فقد بلغ(3.5080)، ولصالح الفئة العمرية(41-50 سنة). وكانت مصادر الفروق بين الفئات العمر (40 سنة فأقل) والفئة (51 سنة فأكثر)، حيث بلغ متوسط الفئة العمرية الأولى(40 سنة فأقل) (3.2100)، أما متوسط الفئة الثالثة (51 سنة فأكثر) فقد بلغ(3.6018)، ولصالح الفئة العمرية(51 سنة فأكثر).

الجدول رقم (9)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لتصورات المبحوثين حول القيم التنظيمية تعزى لمتغير العمر.

العامل	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	أهمية (F)
أسلوب الإدارة	40 سنة فأقل	3.1222	0.8128		
	41-50 سنة	3.3934	0.8239	•3.774	0.024
	51 سنة فأكثر	3.4670	0.9838		
إدارة المهمة	40 سنة فأقل	3.2415	0.8307		
	41-50 سنة	3.5455	0.8310	•3.936	0.021
	51 سنة فأكثر	3.5597	1.0295		
إدارة العلاقات الإنسانية	40 سنة فأقل	3.2330	0.8167		
	41-50 سنة	3.5035	0.9142	••5.253	0.006
	51 سنة فأكثر	3.7123	0.8987		
إدارة البيئة التنظيمية	40 سنة فأقل	3.2434	0.8135		
	41-50 سنة	3.5894	0.8522	••5.832	0.003
	51 سنة فأكثر	3.6682	0.9506		
القيم التنظيمية	40 سنة فأقل	3.2100	0.7317		
	41-50 سنة	3.5080	0.7947	••5.289	0.006
	51 سنة فأكثر	3.6018	0.9277		

• جميع قيمة (F) المحسوبة معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

•• جميع قيمة (F) المحسوبة معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.01$).

قيمة F الجدولية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$) درجات حرية 2، 302 = 3.00

قيمة F الجدولية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$) درجات حرية 2، 302 =4.61

الجدول رقم (10)

نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية لفئات العمر في القيم التنظيمية.

أسلوب الإدارة

فئات العمر	40 سنة فأقل	50-41 سنة	51 سنة فأكثر
	3.1222	3.3934	3.4670
40 سنة فأقل	-	-	•0.3448
41-50 سنة	-	-	-
51 سنة فأكثر	•	-	-

• ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

إدارة المهمة.

فئات العمر	40 سنة فأقل	50-41 سنة	51 سنة فأكثر
	3.2415	3.5455	3.5597
40 سنة فأقل	-	•0.303	-
41-50 سنة	•	-	-
51 سنة فأكثر	-	-	-

• ذات دلالة إحصائية على مستوى (α - 0.05)

إدارة العلاقات الإنسانية.

فئات العمر	40 سنة فأقل	50-41 سنة	51 سنة فأكثر
	3.2330	3.5035	3.7123
40 سنة فأقل	-	-	•0.4793
41-50 سنة	-	-	-
51 سنة فأكثر	•	-	-

• ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.01)

إدارة البيئة التنظيمية

فئات العمر	40 سنة فأقل	50-41 سنة	51 سنة فأكثر
	3.2434	3.5894	3.6682
40 سنة فأقل	-	•0.3460	•0.4249
41-50 سنة	•	-	-
51 سنة فأكثر	•	-	-

• ذات دلالة إحصائية على مستوى (α - 0.01)

القيم التنظيمية مجتمعة

فئات العمر	40 سنة فأقل	50-41 سنة	51 سنة فأكثر
	3.2434	3.5894	3.6682
40 سنة فأقل	-	0.2980 •	•0.3918
41-50 سنة	•	-	-
51 سنة فأكثر	•	-	-

• ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.01)

رابعاً: متغير(الخبرة)

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل التباين وتشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (11) أنه توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائيــة لتصــورات أفــراد العينة حول القيم التنظيمية السائدة (أسلوب الإدارة، إدارة العلاقات الإنسانية ، إدارة البيئة التنظيمية) في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب تعزى لمتغير (الخبرة). حيث جاءت قيمـــة(F) المحســوبة علـــى التوالـــي (2.789) (2.628) (4.830) (3.454) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ونلاحظ أن مستوى الدلالة علـى التوالي (0.041) (0.05) (0.003) (0.017) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمــد ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يقتضي رفض الفرضية العدمية جزئياً وقبول الفرضية البديلــة، والتي تقضي بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية (أسـلوب الإدارة، إدارة العلاقات الإنسانية ، إدارة البيئة التنظيمية) لدى الفئات الإدارية في الدوائــر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب تعزى لمتغير الخبرة.

في حين أشارت النتائج إلىعدم فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفــراد العينة حول إدارة المهمة تعزى لمتغير (الخبرة). حيث جاءت قيمة(F) المحســوبة (2.541) وهي أقل من قيمتها الجدولية(2.60)، ونلاحظ أن مستوى الدلالة (0.056) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يقتضي قبول الفرضيـــة العدمية جزئياً ورفض الفرضية البديلة، والتي تقضي بوجــود فــروق ذات دلالــة إحصائية في إدارة المهمة لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية الرئيسية فـــي محافظات الجنوب تعزى لمتغير الخبرة.

وبالنسبة لنتائج اختبار شفيه(Scheffe) للمقارنات البعدية فيتضح من الجدول رقم (12) مايلي:

أ- بالنسبة لمتغير أسلوب الإدارة، فقد كانت مصادر الفروق بيـــن متوســطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(5 سنوات فأقل) و(16 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(5 سنوات فأقل) (2.9167)، أما متوسط الفئة الرابعـــة (16 سنة فأكثر) فقد بلغ(3.4447) ولصالح الفئة العمرية(16 سنة فأكثر).

ب-أما فيما يخص قيم إدارة العلاقات الإنسانية، فقد كانت مصادر الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين للفئتين (5 سنوات فأقل) و(16 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(5 سنوات فأقل) (3.2698)، أما متوسط الفئة الرابعة (16 سنة فأكثر) فقد بلغ(3.6190) ولصالح الفئة العمرية(16 سنة فأكثر).

جـ- بالنسبة لمتغير إدارة البيئة التنظيمية، فقد كانت مصادر الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين في الفئتين (5 سنوات فأقل) و(16 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(5 سنوات فأقل) (3.0635)، أما متوسط الفئة الرابعة (16 سنة فأكثر) فقد بلغ(3.6813) ولصالح الفئة العمرية(16 سنة فأكثر). كما دلّت النتائج على وجود مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(11-15 سنة) و(16 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (11-15سنة) (3.3655)، أما متوسط الفئة الرابعة (16 سنة فأكثر) فقد بلغ (3.6813) ولصالح الفئة العمرية(16 سنة فأكثر).

د- بالنسبة لمتغير القيم التنظيمية، فقد كانت مصادر الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(5 سنوات فأقل) و(16 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(5 سنوات فأقل) (3.1181)، أما متوسط الفئة الرابعة (16 سنة فأكثر) فقد بلغ(3.5825) ولصالح الفئة العمرية(16 سنة فأكثر).

الجدول رقم (11)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لتصورات المبحوثين حول القيم التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة.

العامل	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	أهمية (F)
أسلوب الإدارة	5 سنوات فأقل	2.9167	0.6050	•2.789	0.041
	6-10 سنوات	3.3833	0.9313		
	11-15 سنة	3.2563	0.8072		
	16 سنة فأكثر	3.4447	0.8980		
إدارة المهمة	5 سنوات فأقل	3.2222	0.8137	2.541	0.056
	6-10 سنوات	3.5810	0.9571		
	11-15 سنة	3.3298	0.7860		
	16 سنة فأكثر	3.5852	0.9250		
إدارة العلاقات الإنسانية	5 سنوات فأقل	3.2698	0.8224	•2.628	0.05
	6-10 سنوات	3.4548	0.8221		
	11-15 سنة	3.3249	0.8685		
	16 سنة فأكثر	3.6190	0.9346		
إدارة البيئة التنظيمية	5 سنوات فأقل	3.0635	0.8134	••4.830	0.003
	6-10 سنوات	3.5714	0.9378		
	11-15 سنة	3.3655	0.7915		
	16 سنة فأكثر	3.6813	0.8968		
القيم التنظيمية	5 سنوات فأقل	3.1181	0.6843	•3.454	0.017
	6-10 سنوات	3.4976	0.8489		
	11-15 سنة	3.3192	0.7353		
	16 سنة فأكثر	3.5825	0.8653		

• جميع قيمة (F) المحسوبة معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

•• جميع قيمة (F) المحسوبة معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.01$).

قيمة F الجدولية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$) درجات حرية 3، 3.02 = 2.60

قيمة F الجدولية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$) درجات حرية 3، 3.02 =3.78

الجدول رقم (12)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات الخبرة في القيم التنظيمية

أسلوب الإدارة.

فئات الخبرة	5 سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
	2.9167	3.3833	3.2563	3.4447
5 سنوات فأقل	-	-	-	•0.5280
6-10 سنوات	-	-	-	-
11-15 سنة	-	-	-	-
16 سنة فأكثر	•	-	-	-

• ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

إدارة العلاقات الإنسانية.

فئات الخبرة	5 سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
	3.2698	3.4548	3.3249	3.6190
5 سنوات فأقل	-	-	-	•0.3491
6-10 سنوات	-	-	-	-
11-15 سنة	-	-	-	-
16 سنة فأكثر	•	-	-	-

• ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

إدارة البيئة التنظيمية.

فئات الخبرة	5 سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
	3.0635	3.5714	3.3655	3.6813
5 سنوات فأقل	-	-	-	•0.6178
6-10 سنوات	-	-	-	-
11-15 سنة	-	-	-	•0.3158
16 سنة فأكثر	•	-	•	-

• ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

إدارة القيم التنظيمية.

فئات الخبرة	5 سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
	3.1181	3.4976	3.3192	3.5825
5 سنوات فأقل	-	-	-	•0.4645
6-10 سنوات	-	-	-	-
11-15 سنة	-	-	-	-
16 سنة فأكثر	•	-	-	-

• ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

خامساً: متغير (المؤهل العلمي)

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل التباين وتشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (13) أنه لا توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفـــراد العينة حول القيم التنظيمية السائدة (إدارة المهمة ، إدارة العلاقات الإنســانية ، إدارة البيئة التنظيمية) في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب تعزى لمتغـير (المؤهل العلمي). حيث جاءت قيمـــة(F) المحســوبة علـى التوالــي (1.992) (1.422) (2.026) (1.962) وهي أقل من قيمتها الجدوليـــة(2.60)، ونلاحــظ أن مستوى الدلالة على التوالي (0.115) (0.518) (0.110) (0.113) وهي أكبر مــن مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يقتضي قبول الفرضية العدمية جزئيّـــاً ورفض الفرضية البديلة، والتي تقضي بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيــم التنظيمية السائدة (إدارة المهمة ، إدارة العلاقات الإنسانية ، إدارة البيئة التنظيميــة) لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنــوب تعــزى لمتغير المؤهل العلمي. في حين أشارت النتائج إلى أنه توجد هنـــالك فــروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد العينة حول أسلوب الإدارة في الدوائر الحكوميـــة الرئيسية في محافظات الجنوب تعزى لمتغير (المؤهل العلمـــي). حيــث جــاءت قيمة(F) المحسوبة(3.795) أكبر من قيمتها الجدولية(2.60)، ونلاحظ أن مســـتوى الدلالة(0.011) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$). وهـــذا يقتضـــي رفض الفرضية العدمية جزئياً وقبول الفرضية البديلة، والتي تقضي بوجود فـــروق ذات دلالة إحصائية في أسلوب الإدارة، لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكوميـــة الرئيسية في محافظات الجنوب تعزى لمتغير المؤهل العلمـــي. ولمعرفـــة اتجـــاه الفروق تم إجراء المقارنات البعدية بين مستويات فئات المؤهل العلمـــي باســتخدام (Post hoc Test) اختبار شفيه (Secheff Test) للمتوســـطات المعدلـــة Adjusted Means حيث بلغ للثانوية العامة فمـــا دون (3.2001)، و(3.2857) لدبلـــوم كليـــة مجتمع، و(3.6042) للبكالوريوس، و(3.4920) للدراسات العليا، وذلك كما يوضحه الجدول رقم(14). ويتبين وجود فروق دالة إحصائياً عنـــد مســتوى دلالـــة ($\alpha \leq 0.01$). بين متوسطات إجابات المبحوثين من حملة الدبلوم، وحملة البكـــالوريوس،

وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية نجد أن الفروق لصالح المبحوثين من حملة المؤهل العلمي (بكالوريوس). بمعنى أن إدارة الإدارة تختلف باختلاف المؤهل العلمي.

الجدول رقم (13)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لتصورات المبحوثين حول القيم التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

العامل	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	أهمية (F)
أسلوب الإدارة	ثانوية عامة	3.2001	0.8682	•3.795	0.011
	دبلوم	3.2857	0.8942		
	بكالوريوس	3.6042	0.8722		
	دراسات عليا	3.4920	0.6821		
إدارة المهمة	ثانوية عامة	3.5167	0.9585	1.992	0.115
	دبلوم	3.5048	0.8391		
	بكالوريوس	3.3633	0.8833		
	دراسات عليا	3.690	0.8058		
إدارة العلاقات الإنسانية	ثانوية عامة	3.4095	0.7932	1.422	0.518
	دبلوم	3.7067	0.9506		
	بكالوريوس	3.3338	0.9267		
	دراسات عليا	3.663	0.7304		
إدارة البيئة التنظيمية	ثانوية عامة	3.4786	0.8813	2.026	0.110
	دبلوم	3.6362	0.9021		
	بكالوريوس	3.4057	0.8533		
	دراسات عليا	3.7019	0.8736		
القيم التنظيمية	ثانوية عامة	3.4226	0.8098	1.962	0.113
	دبلوم	3.6130	0.8450		
	بكالوريوس	3.3257	0.8216		
	دراسات عليا	3.6370	0.7028		

• جميع قيمة (F) المحسوبة معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

قيمة F الجدولية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$) درجات حرية 3، 3.02 - 2.60

الجدول رقم (14)

نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية لفئات المؤهل العلمي في أسلوب الإدارة.

فئات المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون 3.2001	دبلوم 3.2857	بكالوريوس 3.6042	دراسات عليا 3.4920
ثانوية عامة فما دون	–	–	–	–
دبلوم	–	–	•0.4041	–
بكالوريوس	–	*	–	–
دراسات عليا	–	–	–	–

• ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

سادساً: متغير(الحالة الاجتماعية)

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل التباين وتشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (15) أنه لا توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد العينة حول القيم التنظيمية السائدة (أسلوب الإدارة، إدارة المهمة ، إدارة العلاقات الإنسانية ، إدارة البيئة التنظيمية) في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب تعزى لمتغير (الحالة الاجتماعية). حيث جاءت قيمة(F) المحسوبة على التوالي (2.208) (0.718) (0.671) (0.139) (0.238) وهي أقل من قيمتها الجدولية(3.84)، ونلاحظ أن مستوى الدلالة على التوالي (0.138) (0.397) (0.413) (0.719) (0.626) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يقتضي قبول الفرضية العدمية جزئياً ورفض الفرضية البديلة، والتي تقضي بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية السائدة (أسلوب الإدارة، إدارة المهمة ، إدارة العلاقات الإنسانية ، إدارة البيئة التنظيمية) لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

الجدول رقم (15)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لتصورات المبحوثين حول القيم التنظيمية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

العامل	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	أهمية (F)
أسلوب الإدارة	أعزب	3.1616	0.7329	2.208	0.138
	متزوج	3.3599	0.8776		
إدارة المهمة	أعزب	3.5578	0.6866	0.718	0.397
	متزوج	3.4420	0.9082		
إدارة العلاقات الإنسانية	أعزب	3.3656	0.8359	0.671	0.413
	متزوج	3.4802	0.9084		
إدارة البيئة التنظيمية	أعزب	3.4609	0.7346	0.139	0.710
	متزوج	3.5117	0.8976		
القيم التنظيمية	أعزب	3.3865	0.6534	0.238	0.626
	متزوج	3.4484	0.8410		

• جميع قيمة (F) المحسوبة معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

قيمة F الجدولية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$) درجات حرية 1، 304 = 3.84

الفرضية الخامسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية (أسلوب الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات الإنسانية، إدارة البيئة التنظيمية). لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب تعزى لمتغير المحافظة".

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي وتشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (16) أنه توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد العينة حول القيم التنظيمية (أسلوب الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات الإنسانية، إدارة البيئة التنظيمية). في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب تعزى لمتغير المحافظة، وهي كما يلي:

1- يبين الجدول رقم (16) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) لعلاقة المتغير المستقل (المحافظة) في القيم التنظيمية مجتمعة، حيث بلغت قيمة(F) المحسوبة(5.031) وهي أكبر من قيمتها

الجدولية (4.61)، ونلاحظ أن مستوى الدلالة (0.002) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يقتضي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، والتي تقضي بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية مجتمعة لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب تعزى لمتغير المحافظة، ولمعرفة اتجاه الفروق تم إجراء المقارنات البعدية بين مستويات فئات المحافظة باستخدام (Post hoc Test) اختبار شفيه (Secheff Test) للموسطات المعدلة Adjusted Means حيث بلغ لمحافظة الكرك(3.2461)، و(3.3386) لمحافظة معان، و(3.5273) لمحافظة الطفيلة، و(3.7133) لمحافظة العقبة، وذلك كما يوضحه الجدول رقم(17). ويتبين وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$). بين متوسطات إجابات المبحوثين التابعين لمحافظة الكرك، والموظفين التابعين لمحافظة العقبة في القيم التنظيمية مجتمعة، وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية، كانت الفروق لصالح الموظفين التابعين لمحافظة العقبة.

2- يبين الجدول رقم (16) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$) لعلاقة المتغير المستقل (المحافظة) في أسلوب الإدارة حيث بلغت قيمة(F) المحسوبة(4.591) وهي أصغر من قيمتها الجدولية(4.61)، ونلاحظ أن مستوى الدلالة (0.004) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يقتضي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، والتي بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في أسلوب الإدارة لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب تعزى لمتغير المحافظة، ولمعرفة اتجاه الفروق تم إجراء المقارنات البعدية بين مستويات فئات المحافظة باستخدام (Post hoc Test) اختبار شفيه (Secheff Test) للمتوسطات المعدلة Adjusted Means حيث بلغ لمحافظة الكرك(3.1658)، و(3.2024) لمحافظة معان، و(3.3750) لمحافظة الطفيلة، و(3.6389) لمحافظة العقبة، وذلك كما يوضحه الجدول رقم (17). ويتبين

وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) بين متوسطات إجابات المبحوثين التابعين لمحافظة الكرك، والمبحوثين التابعين لمحافظة العقبة في أسلوب الإدارة، وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية، كانت الفروق لصالح المبحوثين التابعين لمحافظة العقبة. كما وأشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$). بين متوسطات إجابات المبحوثين التابعين لمحافظة العقبة، والمبحوثين التابعين لمحافظة معان في أسلوب الإدارة، وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية، وكانت الفروق لصالح المبحوثين التابعين لمحافظة العقبة.

3- يبين الجدول رقم (16) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لعلاقة المتغير المستقل (المحافظة) في إدارة المهمة، حيث بلغت قيمة(F) المحسوبة(3.808) وهي أكبر من قيمتها الجدولية(2.60)، ونلاحظ أن مستوى الدلالة (0.011) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \geq 0.05$). وهذا يقتضي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، والتي تقضي بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة المهمة لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب تعزى لمتغير المحافظة، ولمعرفة اتجاه الفروق تم إجراء المقارنات البعدية بين مستويات فئات المحافظة باستخدام (Post hoc Test) اختبار شفيه (Secheff Test) للمتوسطات المعدلة Adjusted Means حيث بلغ لمحافظة الكرك(3.3064)، و(3.3188) لمحافظة معان، و(3.5446) لمحافظة الطفيلة، و(3.7249) لمحافظة العقبة، وذلك كما يوضحه الجدول رقم(17).

ويتبين وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$). بين متوسطات إجابات المبحوثين التابعين لمحافظة الكرك، والمبحوثين التابعين لمحافظة العقبة في إدارة المهمة، وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية، نجد أن الفروق كانت لصالح محافظة العقبة.

4- يبين الجدول رقم (16) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$) لعلاقة المتغير المستقل (المحافظة) في إدارة العلاقات

الإنسانية، حيث بلغت قيمة(F) المحسوبة(5.662) وهي أكبر من قيمتها الجدولية(4.61)، ونلاحظ أن مستوى الدلالة (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \geq 0.05$). وهذا يقتضي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، والتي تقضي بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة العلاقات الإنسانية لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب تعزى لمتغير المحافظة، ولمعرفة اتجاه الفروق تم إجراء المقارنات البعدية بين مستويات فئات المحافظة باستخدام (Post hoc Test) اختبار شفيه (Secheff Test) للمتوسطات المعدلة Adjusted Means حيث بلغ لمحافظة الكرك(3.2014)، و(3.3942) لمحافظة معان، و(3.6141) لمحافظة الطفيلة، و(3.7235) لمحافظة العقبة، وذلك كما يوضحه الجدول رقم(17).

ويتبين وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$). بين متوسطات إجابات المبحوثين التابعين لكل من محافظة الكرك والعقبة في قيم (إدارة العلاقات الإنسانية)، وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية، نلاحظ أن الفروق كانت لصالح محافظة العقبة. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$). بين متوسطات إجابات المبحوثين التابعين لمحافظة الكرك والطفيلة في قيم (إدارة العلاقات الإنسانية)، وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية نلاحظ أن الفروق كانت لصالح محافظة الطفيلة.

5- يبين الجدول رقم (16) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) لعلاقة المتغير المستقل (المحافظة) في إدارة البيئة التنظيمية، حيث بلغت قيمة(F) المحسوبة(3.870) وهي أكبر من قيمتها الجدولية(2.60)، ونلاحظ أن مستوى الدلالة (0.010) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \geq 0.05$). وهذا يقتضي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، والتي تقضي بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة البيئة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب تعزى لمتغير المحافظة، ولمعرفة اتجاه الفروق تم إجراء

المقارنات البعدية بين مستويات فئات المحافظة باستخدام (Post hoc Test) اختبار شفيه(Secheff Test) للمتوسطات المعدلة Adjusted Means حيث بلغ لمحافظة الكرك(3.3108)، و(3.4392) لمحافظة معان، و(3.5754) لمحافظة الطفيلة، و(3.7659) لمحافظة العقبة، وذلك كما يوضحه الجدول رقم(17). ويتبين وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0.01). بين متوسطات إجابات المبحوثين التابعين لكل من محافظة الكرك والعقبة في إدارة البيئة التنظيمية، وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية نلاحظ أن الفروق كانت لصالح محافظة العقبة.

الجدول رقم (16)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لتصورات المبحوثين حول القيم التنظيمية تعزى لمتغير المحافظة.

العامل	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	أهمية (F)
أسلوب الإدارة	الكرك	3.1658	0.7979	**4.591	0.004
	العقبة	3.6389	0.7698		
	الطفيلة	3.3750	0.8699		
	معان	3.2024	0.9397		
إدارة المهمة	الكرك	3.3064	0.8469	*3.808	0.011
	العقبة	3.7249	0.7474		
	الطفيلة	3.5446	0.9389		
	معان	3.3188	0.8966		
إدارة العلاقات الإنسانية	الكرك	3.2014	0.8941	**5.662	0.001
	العقبة	3.7235	0.8336		
	الطفيلة	3.6141	0.8073		
	معان	3.3942	0.9766		
إدارة البيئة التنظيمية	الكرك	3.3108	0.8527	*3.870	0.010
	العقبة	3.7659	0.7716		
	الطفيلة	3.5754	0.9141		
	معان	3.4392	0.8828		
القيم التنظيمية	الكرك	3.2461	0.7769	**5.031	0.002
	العقبة	3.7133	0.7101		
	الطفيلة	3.5273	0.8382		
	معان	3.3386	0.8537		

* قيمة (F) المحسوبة معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

** قيمة (F) المحسوبة معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.01$).

قيمة F الجدولية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$) درجات حرية 3، 302 =2.60

قيمة F الجدولية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$) درجات حرية 3، 302 =4.61

الجدول رقم(17)

نتائج اختبار شفيه لفئات المحافظة في القيم التنظيمية

القيم التنظيمية مجتمعة

فئات المحافظة	الكرك	العقبة	الطفيلة	معان
	3.2461	3.7133	3.5273	3.3386
الكرك	-	•0.4672	-	-
العقبة	•	-	-	-
الطفيلة	-	-	-	-
معان	-	-	-	-

• ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.01)

أسلوب الإدارة

فئات المحافظة	الكرك	العقبة	الطفيلة	معان
	3.1658	3.6389	3.3750	3.2024
الكرك	-	•0.4731	-	-
العقبة	•	-	-	•
الطفيلة	-	-	-	-
معان	-	•0.4365	-	-

• ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.01)

أسلوب المهمة

فئات المحافظة	الكرك	العقبة	الطفيلة	معان
	3.3064	3.7249	3.5446	3.3188
الكرك	-	•0.4185	-	-
العقبة	•	-	-	-
الطفيلة	-	-	-	-
معان	-	-	-	-

• ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

إدارة العلاقات الإنسانية

فئات المحافظة	الكرك	العقبة	الطفيلة	معان
	3.2014	3.7235	3.6141	3.3942
الكرك	-	•0.5221	•0.4127	-
العقبة	•	-	-	-
الطفيلة	•	-	-	-
معان	-	-	-	-

• ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.01)

إدارة البيئة التنظيمية.

إدارة البيئة التنظيمية

فئات المحافظة	الكرك	العقبة	الطفيلة	معان
	3.3108	3.7659	3.5754	3.4392
الكرك	-	•0.4551	-	-
العقبة	•	-	-	-
الطفيلة	-	-	-	-
معان	-	-	-	-

• ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

الفصل الخامس

الخاتمة والمناقشة والتوصيات

الخاتمة

استهدفت هذه الدراسة والتي تكونت من خمسة فصول إلى التعرف على الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية في محافظات جنوب الأردن، وكذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في التعرف على طبيعة الأنماط القيادية لدى الفئات الإدارية وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (المستوى الوظيفي، النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية)، والتعرف على القيم التنظيمية وفقاً للمتغيرات المذكورة.

ولتحقيق تلك الأهداف تم استعراض أهم ما كتب عن الموضوع في الأدب الإداري حيث تم استعراض مفهوم القيادة وأنماطها ونظرياتها، وكذلك مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها ومكوناتها وعناصرها وعوامل تطويرها. كما تم تناول موضوع القيم التنظيمية وتطويرها والآثار المترتبة على انحصارها ، كما تم تناول أنواع القيم التنظيمية المستخدمة لأغراض الدراسة.

وقد تم استخدام استبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي شمل كافة المديرين والمساعدين ورؤساء الأقسام في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات جنوب الأردن، حيث تم توزيع الاستبانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (444) فرداً حيث كان عدد الاستبانات المعادة والصالحة للتحليل (306) وبنسبة (68.92%) من مجموع الاستبانات الموزعة. وأخيراً تم عرض النتائج والتي كشفت عن شيوع النمط القيادي المشارك لدى الإداريين في محافظات جنوب الأردن وفق الترتب التالي : معان في المرتبة الأولى، والكرك في المرتبة الثانية، والطفيلة في المرتبة الثالثة، والعقبة في المرتبة الرابعة).بينما كان النمط الآمر هو الأقل شيوعاً.

وتوصلت الدراسة إلى أن أعلى نسبة لممارسة النمط الآمر في محافظة العقبة، بينما كانت أعلى نسبة لممارسة النمط المسوّق في الطفيلة، أما النمط المفوّض

فكان أكثر ما يمارس هذا النمط في العقبة. كما أشارت النتائج إلى أن تصـــورات الفئات الإدارية للثقافة التنظيميّة في الدوائر الحكومية الرئيســية فــي محافظــات الجنوب (مجتمعة) كانت إيجابية، وأن ترتيب القيم التنظيميّة حسب درجة شــيوعها كما يلي: قيم إدارة العلاقات الإنسانية في المرتبة الأولى، قيم إدارة البيئة التنظيمية في المرتبة الثانية، قيم إدارة المهمة في المرتبة الثالثة، قيم أســلوب الإدارة فــي المرتبة الرابعة.

وأشارت النتائج إلى عدم وجود اختلافات في الأنماط القيادية الشــائعة لــدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنــوب بــاختلاف المتغيرات الديموغرافية(النوع، العمر سنوات الخبرة، والحالة الاجتماعيّــة).بينمــا كشفت الدراسة عن وجود فروق في الأنماط القيادية الشائعة لدى الفئات الإداريــة في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب تعزى لمتغــيّري (المؤهــل العلمي، والمستوى الوظيفي). كما تبيّن أن الإداريين من فئة رؤساء الأقســام هــم الأكثر ممارسة للنمط القيادي المشارك فــي الدوائــر الحكوميــة الرئيســية فــي محافظات الجنوب. وأن حملة شهادة لبكالوريوس هم الأكثر ممارسة للنمط القيادي المشارك في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب. كما كشفت الدراسة عن وجود فروق في القيم التنظيميّة (إدارة الإدارة، وإدارة المهمّة، وإدارة العلاقات الإنسانيّة، وإدارة البيئة التنظيميّة) في الدوائر الحكوميّة الرئيسية فــي محافظــات الجنوب تعزى لمتغيري (العمر والخبرة).

وتوصلت الدراسة إلى أن الفئة العمريّة(51 فأكثر) هم أكثر اعتقاداً بقيم (إدارة الإدارة، إدارة العلاقات الإنسانيّة، إدارة البيئة التنظيميّــة)، بينمــا كــانت الفئــة العمرية(41-50) هم أكثر اعتقاداً بقيم إدارة المهمة. كما كشــفت الدراســة عــن وجود اختلافات في القيم التنظيمية (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقــات الإنسانيّة، وإدارة البيئة التنظيميّة) تبعاً لاختلاف المحافظة، حيــث كــانت القيــم السابقة (مجتمعة) أكثر شيوعاً في محافظة العقبة، يليــها محافظــة الطفيلــة، ثــم محافظة معان، وأخيراً محافظة الكرك.

مناقشة النتائج

1- فيما يتعلق بسؤال الدراسة يشير الجدول رقم (3) والذي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة والأهميّة النسبيّة لإجابات المبحوثين حول أبعاد متغيّر القيم التنظيميّة إلى أن تصورات المبحوثين حول القيم التنظيمية جاءت إيجابية، حيث كان المتوسط الحسابي لمجموع إجابات أفراد العينة (3.46)، بما يعني أن الثقافة التنظيمية ما بين المتوسط والعالي. وكان ترتيب القيم حسب درجة أهميتها كما يلي: قيم إدارة العلاقات الإنسانية في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي مقداره (3.56). قيم إدارة البيئة التنظيمية في المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي مقداره (3.50)، قيم إدارة المهمة في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي مقداره (3.46)، قيم إدارة الإدارة في المرتبة الرابعة والأخيرة، وبمتوسط حسابي مقداره (3.33)، وتدل هذه النتيجة على أن الإداريين في المحافظات المبحوثة يركزون على قيم العدالة، وتشجيع فرق العمل، والنظام، كما يولون اهتماماً بقيم المنافسة، والإبداع، والدفاع، وكانوا أقل اهتماماً بقيم القوة والنخبة والمكافأة، وتتفق هذه النتيجة جزئيّاً مع نتيجة دراسة (المبسلط،1999) والتي توصلت إلى أن تصورات المبحوثين إيجابيّة حول قيم العلاقات الإنسانيّة، والبيئة التنظيميّة، ولكنها اختلفت جزئيّاً مع نتيجة دراسة (هيجان،1992) والتي توصلت إلى نتيجة مفادها أن المدراء يتصرفون بطريقة تبيّن أنهم أصحاب نفوذ.

2- يتبيّن من الجدول رقم (4) أن النمط القيادي (المشارك) كان النمط الأكثر شيوعاً لدى الفئات الإدارية في محافظات الجنوب، بما يفيد بأنهم يميلون إلى إشراك مرؤوسيهم في اتخاذ القرارات المتصلة بأعمالهم، ويبحثون بصفة جدّيّة عن اهتمامات مرؤوسيهم، ووجهات نظرهم. وهذا يعني بأن مستوى نضج المرؤوسين في المحافظات المشمولة بالدراسة هو(ما بين المتوسط والعالي). ويعود هذا المستوى من النضج لأسباب منها :

أ-أن الدوائر الحكومية المشمولة بالدراسة متشابهه وصغيرة الحجم، مما يوفر مناخاً مناسباً يقوم على التعاون بين الرؤساء والمرؤسين، الأمر الذي يجعل

المرؤسين على معرفة تامة في اداء مهامهم، ويزيد من درجة استعدادهم للعمل، وهذا يتطلب من الرؤساء ممارسة نمط القيادة المشاركة مع مرؤسيهم.

ب-أن اغلبية المدراء في المحافظات المشمولة بالدراسة هم من سكّان نفس المنطقة، لذلك فإن علاقات الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤسين هي السائدة غالبا، لذلك فالمدراء يهتمون باقتراحات مرؤوسيهم وآرائهم.

جـ-ارتفاع مستوى التأهيل العلمي لدى الفئآت الإدارية ،حيث يشير الجدول رقم (2) الى أن النسبة الأعلى من عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس والدراسات العليا حيث بلغت النسبة المئوية لمن يحملون درجة البكالوريوس (54.6%) و(17%) لحملة الدراسات العليا. وبما أن نسبة من هم في مستوى وظيفي (رئيس قسم) هي النسبة الأعلى حيث بلغت (57.5%) من مجموع أفراد العينة، والذين يتميّزون بمستوى عالي من التأهيل، فإن ذلك يدل على أنهم يتمتعون بمستوى نضج أعلى من المتوسط، وهذا يتطلب من الرؤساء ممارسة النمط القيادي المشارك معهم .

د-يبين الجدول رقم (2) أن غالبية أفراد العينة هم ممن تزيد خدمتهم عن (16)سنة حيث بلغت النسبة (42.8%) من مجموع أفراد العينة، أما المرتبة الثانية فكانت لمن خدمتهم (11-15 سنة) وبنسبة (38.9%) من مجموع أفراد العينة، وهذا يعني أن الرؤساء والمرؤوسين متفهمون لأساليب العمل، لذلك يمنح الرؤساء الحرية للمرؤوسين في أداء مهامهم.

ومما سبق يتبيّن أن المواقف والظروف في محافظات الجنوب كانت ملائمة لممارسة النمط القيادي المشارك. وكان النمط القيادي الآمر هو الأقل شيوعاً، وهي نتيجة طبيعيّة، لأن المواقف والظروف لم تكن ملائمة لممارسة هذا النمط.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (المغيدي،وآل ناجي،1994) والتي كان مفادها أن معظم عمداء الكليات في جامعة الملك فيصل قد صنفوا أنفسهم في مستوى الأسلوب الثالث (أسلوب المشاركة). كما اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة (العضايلة،1994) حيث طبّق نموذج ليكرت في القيادة (likert,1976) وتبيّن أن النمط

القيادي المشارك هو النمط القيادي السائد في المؤسسات العامة. واختلفت هذه النتيجة جزئيّاً مع نتائج دراسة (عواد،1995) حيث تبيّن أن النمط السائد هو التسلطي، لأن دراسته كانت في الشركات الصناعيّة، حيث تؤخذ القرارات دائماً من قبل الإدارة العليا دون إشراك العاملين. كما اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة(الخشيلة،1992) حيث أشارت النتائج إلى سيادة النمط المشارك.

3- تشير النتائج في الجدول رقم (5) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القياديّة الشائعة لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكوميّة الرئيسية في محافظات الجنوب تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، سنوات الخبرة ،الحالة الاجتماعية) بما يعني أن الأنماط القيادية لا تختلف بإختلاف نوع المبحوث أو عمره، أو حالته الاجتماعيّة، أو خبرته، وتفسّر هذه النتيجة بأن الإداريين في الغالب يتمتعون بمهارات قيادية متشابهة، نتيجة التدريب والخبرة الطويلة في مجال العمل الإداري، كما أن المهام في الدوائر الحكوميّة روتينيّة، وتحكمها قوانين وأنظمة لا تتأثر بالمتغيّرات السّالفة الذكر.

وتشير النتائج في الجدول رقم (5) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد العينة حول الأنماط القيادية الشائعة لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب تعزى لمتغيّر المؤهل العلمي، حيث كانت الفروق لصالح حملة درجة البكالوريوس، في النمط القيادي المشارك، وبنسبة (71.3%)، بينما كانت نسبة (3.8%) من حملة الدراسات العليا أقل نسبة، وكانت هذه النسبة في النمط الآمر. بما يعني أن حملة البكالوريوس هم الأكثر ممارسة للنمط القيادي المشارك، وهذه نتيجة طبيعية لأن غالبية أفراد العينة هم ممن يحملون هذا المؤهل العلمي، وهم يدركون أهمية المشاركة لتسيير مهام العمل في دوائرهم، غير أن فئة (الثانوية فما دون) كانوا الأقل ممارسة للنمط القيادي المشارك وبنسبة (34.3%)، وهذه نسبة معقولة لأنهم يشكلون ما نسبته (11.4%) من مجموع أفراد العينة وهي أقل نسبة.

وتشير النتائج في الجدول رقم (5) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد العينة حول الأنماط القيادية الشائعة لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب تعزى لمتغيّر المستوى الوظيفي وكانت الفروق لصالح فئة (رئيس قسم) في النمط القيادي المشارك وبنسبة (71.6%)، بينما كانت فئة (مدير) أقل نسبة وهي (41.7%)، بما يعني أن رؤساء الأقسام هم الأكثر ممارسة للنمط القيادي المشارك، وتفسّر هذه النتيجة لاهتمام رؤساء الأقسام بمنح الحرّية لمرؤوسيهم في اتخاذ أغلب القرارات التي ترتبط بتخصصاتهم، لأنهم يشرفون في أغلب الأحيان على تنفيذ المهام أكثر من المدراء، بينما لا يشرك المدراء رؤساء الأقسام في اتخاذ بعض القرارات المهمّة.

4- تشير النتائج في الجدول رقم (6) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد العيّنة حول الأنماط القيادية الشائعة لدى الفئات الإداريّة في محافظات الجنوب تعزى لمتغيّر القيم التنظيميّة. وتفسّر هذه النتيجة إلى أن ممارسة الفئات القياديّة للأنماط القيادية (النمط الآمر، النمط المسوّق، النمط المشارك، النمط المفوّض) ترتبط بالظروف والمواقف ودرجة النضج الوظيفي للمرؤوسين بصرف النظر عن القيم الشائعة في الدوائر الحكوميّة التي يعملون بها. وتدل النتائج على أن الأنماط القياديّة التي يمارسها القادة في محافظات الجنوب تختلف باختلاف مستوى النضج الوظيفي لدى المرؤوسين، وتعتمد على مدى ملاءمة الموقف لكل نمط قيادي. وهذا يعني أنه قد يمارس المدير النمط الآمر في موقف يستدعي ذلك حتى ولو كانت قيم العلاقات الإنسانيّة هي السائدة، وقد يمارس هذا المدير النمط القيادي المشارك في موقف يستدعي ممارسة النمط المشارك حتى في ظل سيادة قيم الإدارة والمهمّة.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عواد،1995) التي مفادها أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم الثقافيّة للمنظمات وبين النمط القيادي المشارك، غير أنه استخدم نظريّة ليكرت (Likert,1976) في الأنماط القياديّة الأربعة (النمط المتسلط الاستغلالي، النمط المتسلط العادل، والنمط المشاور، والمشارك).

3- (إدارة العلاقات الإنسانيّة)، كانت الفروق لصالح الفئة العمريّة (51 سنة فأكثر)، أي أنهم الأكثر تأثراً بقيم تشجيع فرق العمل، وقيم العدل، وقيم النظام.

4- (إدارة البيئة التنظيميّة)، وكانت الفروق لصالح الفئة العمريّة (51 فأكثر)، أي أنهم الأكثر تأثّراً بقيم الدفاع، وقيم التنافس، وقيم الإبداع.

5- (القيم التنظيميّة مجتمعة)، أشارت النتائج إلى أن الفئة العمريّة (51 سنة فأكثر)، كانت الأكثر تأثراً بالقيم التنظيمية مجتمعة (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات الإنسانيّة، وإدارة البيئة التنظيميّة). وهذا يدل على أن القيم التنظيميّة يزداد ترسيخها عند المدراء طرديّاً بتقدمهم في العمر.

وبالنسبة لمتغيّر الخبرة، تشير النتائج في الجدول رقم (11) إلى أن القيم التنظيميّة تزداد ترسيخاً كلما زادت مدّة الخبرة، والجدول رقم (12) يوضح ذلك. وكانت الفروق للقيم التنظيميّة مجتمعة، لصالح فئة الخبرة (16 سنة فأكثر) بما يعني أنهم الأكثر تأثراً بقيم القوّة والنخبة والمكافأة، وقيم تشجيع فرق العمل، وقيم العدل، وقيم النظام. كما أنهم الأكثر تأثّراً بقيم الدفاع، وقيم التنافس، وقيم الإبداع. وتتفق هذه النتيجة جزئيّاً مع نتيجة دراسة (المبسلط،1999)، والتي أفادت بعدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد العينة حول القيم التنظيميّة تعزى لمتغيرات الخبرة والعمر.

6- تشير النتائج في الجدول رقم (16) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد العيّنة حول القيم التنظيميّة تعزى لمتغيّر المحافظة، حيث كانت الفروق لصالح الفئات الإداريّة في محافظة العقبة، كما هو موضح في الجدول رقم (17) مما يدل على أن القيم التنظيميّة أكثر اعتقاداً لدى الفئات الإداريّة في محافظة العقبة من غيرهم في الحافظات الأخرى. ويعود ذلك إلى أن الدوائر الحكوميّة في محافظة العقبة تتمتّع باللاّمركزيّة أكثر من المحافظات الأخرى، لما تتطلّبه ظروف المنطقة الاقتصاديّة الخاصة في العقبة، والفلسفة الجديدة نحو الاهتمام بفرق العمل والتعاون في المنطقة

الاقتصادية الخاصة لأهداف سياحيّة واستثماريّة، والتوجـــه للتعـــامل مـــع المراجعين على أنهم زبائن. وفيما يلي الفروق لكل مـــن القيـــم التنظيميّـــة الأربعة:

1-(أسلوب إدارة الإدارة)، وتبين النتائج وجود فروق ذات دلالـــة إحصائيـــة لعلاقة المتغير المستقل (المحافظة) في أسلوب الإدارة، حيث كانت الفـــروق بين متوسطات إجابات المبحوثين التابعين لمحافظـــة الكـــرك، والمبحوثيـــن التابعين لمحافظة العقبة كما هو موضح في الجـــدول رقـــم (17) وكـــانت الفروق لصالح المبحوثين التابعين لمحافظة العقبة. ويـــدل هـــذا علـــى أن الإداريين في محافظة العقبة اكثر تأثراً بقيم القوه ، والنخبة، والمكافأة، مـــن أقرانهم في المحافظات الأخرى، مما يعني اهتمام المدراء في محافظة العقبة بالحصول على افضل المرشحين للقيام بالأعمال الاداريه، والتركيز علـــى أهمية التطوير المستمر لكفاءات المديرين. كما تبين هـــذه النتيجـــة مـــدى الاهتمام بالحوافز المعنوية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والاهتمام بتقدير جهود العاملين، كما تدل هذه النتيجة على مدى الاهتمام بتعزيز الأداء العالي للعاملين، وإبراز القيم ذات الأهمية بالنسبة للدائرة، وتدل هذه النتيجة أيضـــاً على مكافأة السلوك الإيجابي على أساس من المساواة والعدالة. وتتفق هـــذه النتيجة جزئياً مع نتيجة دراسة (البداينه، العضايله،1996) والتي كان مفادهـــا ان قيمة النفوذ قد احتلّت المرتبة الأولى في شـــركة الفوســـفات الأردنيـــة، واتفقت نتيجة هذه الدراسة أيضاً مع نتيجة دراســـة باســـا(Pasa.S.2000:414) والتي أفادت بأن القادة يستخدمون القوه المكتسبة من السلطة بشكل مباشـــر في التأثير، كما اتفقت هذه النتيجة جزئيا مع نتيجة دراسة (هيجـــان ،1992) والتي كان مفادها ان المديرين يتصرفون بطريقه تبيّن انهم أصحاب نفوذ.

2-(أسلوب إدارة المهمة)، وتشير النتائج في الجدول رقم(17) إلـــى وجـــود فروق ذات دلالة إحصائية لعلاقة المتغير المستقل (المحافظة) في قيـــم إدارة المهمه، وكانت الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين التابعين لمحافظـــة الكرك وإجابات المبحوثين التابعين لمحافظة العقبة، حيث كـــانت الفـــروق

لصالح المبحوثين التابعين لمحافظة العقبة، بما يعني أن الإداريين في محافظة العقبة يركزون على قيم الفعاليه، والاهتمام بتحقيق أهداف الدائرة، من خلال تشكيل الفرق الاداريه، والتركيز على القضايا الاساسيه في العمل، والاهتمام بتعزيز مهارات الأفراد. وتدل هذه النتيجة ايضاً على الاهتمام بقيم الكفاية (تأدية النشاطات والمهام بطريقه صحيحه ومتقنة)، من خلال الإشراف الجيد.

3-(إدارة العلاقات الإنسانيّة)، وتشير النتائج في الجدول رقم(17) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعلاقة المتغير المستقل (المحافظة) في إدارة العلاقات الانسانيه، حيث كانت الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين التابعين لمحافظة الكرك، ومتوسطات إجابات المبحوثين التابعين لمحافظة العقبة، وكانت الفروق لصالح المبحوثين التابعين لمحافظة العقبة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم(17) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعلاقة المتغير المستقل (المحافظة) في إدارة العلاقات الانسانيه، حيث كانت الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين التابعين لمحافظة الكرك، ومتوسطات إجابات المبحوثين التابعين لمحافظة الطفيلة، وكانت الفروق لصالح المبحوثين التابعين لمحافظة الطفيلة. مما يبيّن أن الإداريين في محافظة العقبة، هم أكثر التزاماً بقيم العدالة، وتشكيل فرق العمل، وقيم النظام والقانون، نظراً لتوفر المهارات الشخصيّة لدى العاملين في هذه المحافظة، والحاجة إلى التنمية الإداريّة والاستثمار في الموارد البشريّة، والاتجاه نحو تحقيق الأهداف الكبيرة. وتشيع قيم العدالة في الدوائر الحكوميّة في محافظة العقبة بنسبة أكبر من المحافظات الأخرى من أجل تحقيق الاستقرار الوظيفي وزيادة الثقة بالدوائر الحكوميّة. كما أن قيم النظام تهدف إلى ضبط وتنظيم العلاقة بين الدائرة والعاملين، وبين العاملين مع بعضهم البعض، وبين العاملين والجمهور، لكون طبيعة العمل في الدوائر الحكوميّة في العقبة يتطلب التعامل مع جنسيّات مختلفة ومستثمرين أجانب.

4- (إدارة البيئة التنظيمية)، وتشير النتائج في الجدول رقم(17) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعلاقة المتغير المستقل (المحافظة) في قيم إدارة

البيئة التنظيمية، وكانت الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين التـــابعين لمحافظة الكرك وإجابات المبحوثين التابعين لمحافظة العقبة، حيــث كــانت الفروق لصالح المبحوثين التابعين لمحافظة العقبة، بما يعني أن الإداريــــن في محافظة العقبة يركزون على قيم الدفاع، والمنافسة، والإبداع، مما يــدل على أن الإداريين في محافظة العقبة يهتمّون بقيم الوحدة والتكــامل داخـل الدائرة الواحدة، والاستمرار في التطوير والتجديد، ويهتمّون بقيــم التنــافس على مستوى الأقسام نظراً للحاجة إلى تحسين الخدمة التي تقدمها الدائـــرة. كما دلّت النتائج أن قيم الإبداع أكثر اعتقاداً في محافظـــة العقبــة، نظــراً للحوافز التي توفرها الدوائر في هذا الخصوص.

التوصيات

توصي الدراسة بما يلي:

1- إجراء مزيد من الدراسات حول مدى ممارسة الأنماط القياديّة في الدوائر الحكوميّة في محافظات أخرى، ومقارنة نتائجها مع نتائج هذه الدراسة.

2- إجراء المزيد من الدراسات حول الثقافة التنظيميّة، للتعرّف على العوامل المؤثرة في تكوينها في محافظات أخرى من المملكة.

3- تشجيع مدراء الدوائر الحكومية على تفويض الصلاحيات لرؤساء الأقسام من أجل تطبيق الأنماط القيادية الموقفيّة، وعدم التركيز على نمط قيادي معيّن في كل الحالات والظروف.

4- العمل على وضع برامج لتبادل الزيارات بين المدراء في جميع الدوائر الحكوميّة للاستفادة من المهارات القيادية لدى المدراء الناجحين.

5- مكافأة المدراء الناجحين، وإرسالهم في دورات إلى الخارج للتعرّف على التجارب العالميّة في هذا المجال.

6- العمل على زيادة كفاءة العاملين في الدوائر الحكوميّة خاصة في محافظات الكرك ومعان والطفيلة، بهدف زيادة مستوى النضج الوظيفي لديهم، والاتجاه نحو ممارسة النمط القيادي المفوّض.

7- عقد ندوات تثقيفيّة للرّؤساء، وأخرى للمرؤوسين لترسيخ الثقافة التنظيميّة وتشجيع القيم المرغوبة في الدوائر الحكوميّة، والتي تتناسب مع متغيرات العصر.

8- تطبيق العدالة في أنظمة الحوافز والمكافآت الماديّة والمعنوية للعاملين في الدوائر الحكوميّة في محافظات الجنوب، لزيادة الثقة بين الموظف والمدير.

المراجع

أ. المراجع العربية :

القرآن الكريم .

ابراهيم ، جمال، (1999) وصيتي لكل مسلم:السلسلة النادرة لفضيلة الشيخ محمد متولي الشعراوي، ط1، الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة.

الأشقر ، وفاء ،(1996)" الأنماط القيادية السائدة في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية كما يراها أعضاء هيئة التدريس "، مجلة اتحاد الجامعات العربية ،العدد31.

ابن منظور ، لسان العرب ، مجلد 9،ط1،(بيروت:دار الفكر،بلا).

البداينة ، ذياب ، والعضايلة ، علي ،(1996)" قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات : دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية "، مجلة جامعة الملك سعود، م8، العلوم الادارية (1)، الرياض .

البدري، عبدالقادر إنويجي،(2002)، "دوافع العمل وعلاقتها بنظم القيم الشخصية لدى موظفي القطاع العام في منطقة بنغازي- ليبيا" مجلة الإدارة العامة، مجلد 42، عدد2، ليبيا.

أبو داود، سليمان بن الأشعث، (1951)، سنن أبو داود، ط1.

تمسون ، مايكل وآخرون، (1997)، نظرية الثقافة ، ترجمة على سيد الصاوي ، الكويت .

التميمي، محمد تيسير،(1992)، موضوعات في القيادة ،ط1، بيروت:المؤسسة العربية للنشر.

الجبوري ، عبدالكريم راضي،(2000)، المدير الناجح والتخطيط الإداري الفعال، ط1،(بيروت :دار الهلال للنشر.

جواد ، شوقي ناجي، (2000)، سلوك تنظيمي ، ط1، عمان : دار الحامد للنشر.

جوردان، مندل ،(1981)، قيم الموظفين في مجتمع متغير ،ط1، ترجمة محمد حامد حسنين، المنظمة العربية للتنمية الأدارية، مطبعة المؤسسة الصحفية الأردنية، الرأي، عمان.

الجوهري ، محمد ،(1990)، علم الاجتماع وقضايـــا التنميـــة الاجتماعيـــة ، ط1، الإسكندرية، دار المعرفة.

حجازي، مصطفى ،(1998)، مصادر الثقافـــة، ط1، المركـــز الثقـــافي العربـــي، بيروت.

حريم، حسين ، السلوك التنظيمي، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

الحصري ، أبو خلدون ساطع (1985)، حول الوحدة الثقافيـــة العربيـــة، مركـــز دراسات الوحدة العربية، بيروت.

حمود خضير كاظم ،(2002)، السلوك التنظيمي، ط1، دار الصفاء ،عمان.

حنفي ، عبد الغفار،(1990)، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ،ط1، الدار الجامعية، الاسكندرية.

الخازندار ، جمال الدين ،(1994)، " تأثير القيم الثقافية على الكفاءة الادارية فـــي كوريا واليابان والولايات المتحدة : دراسة مقارنة"، مجلة الإداري ، الســـنة 16 ، العدد 56.

الخشيلة ، هند بنت ماجد، (1992)، " أنماط القيادة في التعليم الجامعي كما يدركـــها عضو هيئة التدريس "، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العـــــدد27، الأمانـــة العامة لاتحاد الجامعات العربية، عمان .

الخضرا ، بشير وآخرون، (1995) ، الســـلوك التنظيمـــي، ط1، جامعـــة القـــدس المفتوحة، عمان.

خطاب ، عايدة سيد، (1985)، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمـــال والخدمات، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة.

الدجاني ، احمد صدقي،(1999) ، المثقف العربي ، ط1، مركز دراسات الوحـــدة العربية ،بيروت.

الدحدوح، سلمان،(1998) ، القيادة وصفات القائد الناجح ،ط1(بيروت :دار البشـائر الإسلامية.

الدقس وخليل ،(1991)، " تقييم المناخ التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات الأردنيـــة" مجلة دراسات ، مجلد 18 ، عدد 1، عمان .

دياب ،فوزية، (1998)، القيم والعادات الاجتماعية ،ط1، دار النهضـــة العربيـــة، بيروت.

رشوان، محمد سليم،(1981)، "الادارة في صدر الاسلام"، المجلة العربية لـــلإدارة، عدد3، المنظمة العربية للعلوم الادارية، عمان.

زين الدين ، فريـــد، (1998)، " توصيـــف ثقافـــة المنظمـــة " ، مجلـــة الإدارة ، المجلد31، العدد1 ، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، القاهرة.

الساعاتي ، سامية حسن،(2002)، الثقافة والشـــخصية، ط، دار الفكـــر العربـــي، القاهرة.

سرطاوي ، بشير،(2002) ،" الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول والجودة الشـــاملة" ورشة عمل ، بنك الأردن.

السلمي ، علي ،(1999)، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفـــوق ، ط1، دار غريب للنشر، القاهرة.

السيد ،اسماعيل محمد ،الأدارة الأستراتيجية ، ط1(الأسكندرية: المكتـــب العربـــي الحديث ،1993) .

سيد قطب،(1964)، العدالة الاجتماعية في الاسلام ،ط 6، مطبعة الحلبي، دمشق.

الطحان ، عبدالرزاق احمد ،(2000)، "أثر الأنماط القيادية للمديرين علـــى رضـــا العاملين وابداعاتهم الإدارية : دراسة استكشافية في الشـــركات الصناعيـــة المساهمة الأردنية " رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اربد.

الطراونة ، سليمان محمد ،(1999)، "الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية وعلاقتها بالرضـــا الوظيفـــي لأعضـــاء هيئـــة التدريس" ، اطروحة دكتوراه، الجامعة الأردنية ، عمان.

العايد ، حسن عبدالله ،(2002)، مستقبل الثقافة العربية في عالم متغـــير مـــا بعـــد العولمة، ط1، وزارة الثقافة، عمان.

عبداللطيف، عبداللطيف ،(1996)، " ثقافة المنظمة كعامل أداء في الادارة "، مجلـــة جامعة دمشق المجلد الثاني عشر ، العدد الثاني.

عبد الفتاح ، نبيل عبدالحافظ ،(1990)، "القيادة الإدارية بين الفكر الإسلامي والمفهوم المعاصر" مجلة الإداري ، السنة12 ،العدد 42، مسقط .

عبد الوهاب ، احمد جاد، (2000) ، السلوك التنظيمي ، ط1، المنصوره : دار الوفاء.

العديلي، ناصر محمد،(1995)، السلوك الإنساني والتنظيمي، ط2، معهد الإدارة العامة، الرياض.

العديلي ، ناصر محمد ،(2002)، القادة والمديرون وثقافة المنظمة الانترنت WWW.CREATIVE.

العسقلاني ،احمد بن علي بن حجر،(2000)، فتح الباري في شرح صحيح البخاري، ط1، دار الفكر، بيروت.

العضايلة ، علي محمد ،(1994)، "الأنماط القيادية في القطاع العام في الأردن" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد (10) ديسمبر ، جامعة الإمارات العربية المتحدة ، (123-163).

العقاد، عباس محمود،(1984)، عبقرية الصديق، ط4، المكتبة العصرية، بيروت.

عواد ، عبدالكريم ،(1995)، "أثر القيم الثقافية للأفراد والمنظمات على النمط القيادي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية " رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.

العواملة ، نائل عبد الحافظ ،(1993)، "منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري"، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد5 ، العلوم الأدارية (2)، الرياض .

فرانسيس، دف ، وودكوك ، مايك،(1995) ، القيم التنظيمية ، ترجمة عبدالرحمن هيجان، ط1، معهد الإدارة العامّة، السعودية.

الفيروز أبادي،(1997)، القاموس المحيط، ط1، دار احياء التراث العربي، بيروت.

القريوتي ، محمد قاسم ،(2000)، نظرية المنظمة والتنظيم ، ط1، دار وائل للنشر، عمان.

القريوتي ، محمد قاسم ،(2000)، السلوك التنظيمي ، ط1، دار الشروق، عمان.

القريوتي، محمد قاسم ،(1993)، وزويلف مهدي ، المفاهيم الحديثة فـــي الأدارة ، ط31، عمان.

القذافي ، رمضان محمد ،(1997)، العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتـــاج ، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.

القيسي ، مروان ابراهيم،(1995)،" المنظومة القيمية الأسلامية كما تحـــددت فـــي القران الكريم والسنة والشريعة" ،مجلة دراسات ،مجلد22، العدد6، الجامعـــة الأردنية، عمان.

كاريذرس ، مايكل،(1998) ، لماذا ينفرد الإنسان بالثقافـــة؟ الثقافـــات البشـــرية : نشأتها وتنوعها، ط1، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.

الكبيسي ، عامر ،(1983)،" القيم المؤسسية في الوطن العربـــي كمدخـــل للتنميـــة الإدارية"، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 10، العدد3،: المنظمـــة العربيـــة للعلوم الإدارية، عمان.

الكساسبة، محمد مفضي،(1996)،" العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية"، رســـالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.

كلاب ،الهام ،(1994)، "نسق القيم في لبنان، مقاربه اوليه" ،مجلة المستقبل العربي، مركز دراسات الوحده العربيه، العدد 183 ، بيروت .

ماهر ، احمد،(1999)، السلوك التنظيمي، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية.

المبسلط ، شروق مفيد،(1999)، " الثقافة المؤسسية في أجهزة الخدمة المدنية فـــي الاردن " رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.

المحادين، حسين طه،(2002)، قيم العمل، ط1، دار الكنوز الأدبيه، بيروت.

المدهون، موسى، والجزراوي، ابراهيم، (1995)، تحليل السلوك التنظيمـــي ، ط1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان.

المرسي ، جمال الديـــن،(2001)، الســـلوك التنظيمـــي، ط1، الـــدار الجامعيـــة، الاسكندرية.

مصطفى ،ابراهيم،(1981)، المعجم الوسيط، الجـــــزء الأول، ط1 ، دار الدعـــوة، القاهرة.

معايعه ، عادل سالم،(1995)، "أثر النمط القيادي عند عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الحكومية كما يراه أعضاء الهيئات التدريسية فيها على الرضا الوظيفي لديهم"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك ، اربد.

المغربي، كامل محمد ،(1995)، السلوك التنظيمي ،ط2، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.

المغيدي ، الحسن بن محمد ، وآل ناجي ، محمد بن عبدالله ،(1994)، "الأساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 29، كانون ثاني، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، عمان.

مقدم، عبد الحفيظ ،(1994)، "علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوكية" مجلة العلوم الاجتماعية ،المجلد 22،عدد 2 ، مجلس النشر العلمي، الكويت.

ناصر ، ابراهيم ،(1994)، التربية المدنية ، ط،1، مكتبة الرائد، عمان.

نصير، نعيم ،(1987)، القيادة في الإدارة وموقعها من النظريات المعاصرة والتراث العربي الإسلامي، ط1، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان.

النوري، قيس،(1999)، السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية، دار الكندي، اربد.

هلال ، محمد عبدالغني،(1998)، مهارات قيادة الآخرين ، ط2، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة.

هيجان ، عبدالرحمن احمد ،(1992)،" أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمتين سعوديتين : الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك "، مجلة الادارة العامة، العدد 74، معهد الإدارة العامة، الرياض.

وليم .ج. أوشي،(1985)، النموذج الياباني في الإدارة ، نظرية(Z) ترجمة حسن محمد، معهد الإدارة العامة، الرياض.

ب- المراجع الأجنبية :

Argyris.Chris, (1994)"Good Communication That Bloks Learning , Harvard Business Review ,(July-August)pp.77-85.

Bass.B.M,(1985),"Leadership & Performance Beyond Expectations ,NewYork, Free Press,P.27.s

Blake,R.& Mouton.(1964).The Managerial Grid.Houston, Texas: Gulf Publishing Co.

Brooks.L.(1997),"Leadership of A cultural change process ",Health Manpower Management,Vol.23,No.4,MCB university press,pp(113-119).

Brown.William.F & Dodd,Mancy.G,(1998),"Utilizing organizational Culture gap analysis to determine human resource development needs ",Leadership & Organization Development Journal ,Vol.19,No.17,MCB university press,(pp.374-385).

Bruceg . Avolio "some antecedents to transformational leadership , INTL . Journal of public. administration, 17 (19) 1994, (New York , Marcel dekke, INC).

Cairns.Thomas.D,Hollenback.John,Preziosi.Robert.C,snow.William.A," (1998),Technical note: a study of Hersey & Blanchard's situational Leadership Theory", Leadership & Organizational Journal,Vol.19,No.2,MCB University press ,(pp.113-116).

Chandan.Jit.S,(1996),Organizational Behavior ,New York ,Vikas Publishing House .PVT.LTD.

Davis,K.,(1972),human Behavior at Work ,4th ed.,McGraw-Hill Book Company ,NewYork ,pp.103-104.

Deal.Terrence.E. and Kennedy.Allan.A,(1982),Corporate Culture ,USA,Wesley.

Dessler.Gary,(1986),Organization Theory Integrating structure and Behavior,2nd ed ,New Jerse,Prentice-Hall,inc.

Dobel,(1998), Political Prudence and The Ethics of Leadership ,Public Administration Review ,Vol.58,No.1,January February .

Dolan..Shimon.L,"Managing by Values: cultural redesign for strategic organizational change at the down of the twenty-first century", Journal of management Development vol.21, no.2, Spain, MCB UP Limited, 2002,P101-117.

Dutta,Ratna(1990):Values in Mdels of Modernization,Vikas Publications, London.

Fiedler, Fred.(1967).A Theory of Leadership effectiveness .New York:McGraw,Hill.

Gordan&Judith.R,(1993),Diagnostic Approach to Organizational Behavior ,4th ed ,USA:Simon&Schuster .INC.

Griffin, R.W.(1980),Relationship Among individual Task Design and Leader Behavior Variables, Academy of management Journal,23,pp665-683.

Hall,E.L.(1986).Leader styles of school administrators as related to superiors associates and subordinates perceptions . Dessertation Abstract International ,47,11,,A,p3920.

Harold .W, Berkmen, Linda .N,Neider (1987), The Human Relation of Organization.USA, Kent Pub.

Hellreigel.Don and John.Slocum,(1992),Management 6th ed ,USA,Addison,Wesley Publishing Company.

Heresy ,P&Blanchard ,K.H., Management of Organizational Behavior, 2nd ed ., Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J, 1972,PP 143-152.Oid,P.101.

House,R.J.&Mitchell,T.K.(1974),Path Goal Theory of Leadership,J.C.B.Autumn.

Hofsted,G.(1983),The Culture Relativity of Organizational: Practices and Theories ,Journal 1 of International Business Studies.

House,r.j., (1971)Path Goal Theory of Leadership Effectiveness, Administrative science Quarterly ,no.16.pp321-328.

Kasper.Hans,(2002),"Culture and Leadership in market oriented service organizations ",European Journal of marketing Vol.36,No 9/10 ,Netherlands,MCB, UP Limited,(PP.1047-1057).

Kreitner.Robert and Kinicki.Angelo,(1992),Organizational Behavior,2nd ed ,Home Wood ,IRWIN.

Kuchinke.K.P,(1999),"Leadership & Culture: Work-related Values and Leadership styles among one companies US and Garman telecommunication employees", Human Resource Development Quarterly,USA,Vol.10,No.2,p135.

Lapiere,Richard .T.(1993), A Theory of Social Control ,New York ,McRaw-Hill Publishing Company.

Likert.Rensis.(1961),New Patterns of Management ,New York :McRaw-Hill,co .

Likert ,Rensis.(1967).The Human organization :Its Management and Value, New York :Mc Graw –Hill Inc.

Lovell.J, and Wills,(1983).Supervision for Better Schools,5th ed, Englewood Cliffs, New Jersy:Prentice-Hall.

Lovell.R.(1992),"Citizen's Charter: The Cultural Challenge, Public Administration ,Vol.70,Autumn,pp(339-405).

Luthan,Fred(1989),Organizational Behavior .5th ed,NewYork,McRaw-Hill,inc.

Mitchell,T.R.& larson,jr.,(1987),People in Organizations,N.J,McGraw-Hill Book Company,p.456.

Milakovich.E .Micheal,(1993),"Leadership for Public Service Quality Improvement: The Public Manager, The New Bureaucrat ,Vol.22,no.1:51.

Morgan ,J.(1988).An Investigation of the Leadership styles of Preschool interagency council coordinators in Florida ,Unpublished PH .D. dessertation: University of Sohth Florida.

Olsen.Marvin.E,(1968),The Process of social Organizations ,USA,Hall,Richard and Wiston inc.

Pasa.Selda Fikret,(2000),"Leadership influence in a high power distance and collectivist culture", Leadership & Organizational Development Journal,Vol.21,No.8.Istanbul,MCB ,University Press.PP(414-426).

Pettigrew.A.M.(1979),on Studying Organizational Cultures ,Administrative Science Quarterly,vol 24,.

Philip.R.Harrise & Robert.T.Moran,(1991),Managing Cultural Differences ,3rd ed ,Texas, Gulf Publishing Company .

Reddin,W.J.(1970).Managerial Effectiveness .New York: McGraw ,Hill.-

Rokeach.M,(1973),The Nature of Human Values ,New York ,The Free Press .

Schein.Edgor.H(1986),Organizational Culture and Leadership,London,Jossey Bass Pub.

Schermerborn.John.R,(1992),Management for Productivity ,4th ed ,USA,John willey&Sons.

Spritzer .G.(1996),Psychological Empowerment in the Work Place:Dimensions,Measurement and Validation, Academy of Management Journal.Vol .38.No .5.p(1442-1465).

Szilagyi & Wallace, 1990 ,Organizational Behavior and Performance,5th ed Foresman & Company , p.412-413.

Szilagyi & Wallace, 1980,Organizational Behavior and Performance,2nd ed.,Good Year Publishing Co,inc,p.276.

Tannenbaum,R.& Schmidt,W.H.,(1980),How to Choose a Leadership pattem ,Harvard Business Review,P285 .

Terry,G.R.(1960).Principles of Management,3rd ed ,Homewood, Illinois: Richard D.Irwin.

Thomas.G,Cummings,Chrestopher.G,Worley,(1993),Organizations Development and chang,5th ed ,New York, West Publishing Company.

Tylor,E,(1913),Primitive Culture ,London ,Murray .P.1

Vroom,V.& Yetton,Ph,(1973)Leadership & Decission Making,Pittsburgh,University of Pittsburgh Press.

Wallis.J. & Dollery.B.(1997),An Evaluation of Leadership As A Response to Agency Failure in the Public Sector ,Public

Administration ,Vol 75.Summer,Biackwell Publishers.Ltd, (247-295)

Wiley&Sonse,(1995),Managing Cultures, New York,Hill,Wendy.

Williams,R Jr.and Albert,E.(1968):"Values", International Encyclopedia of Social Sciences Vol.16,D.S.The Free Press (283-286).

Yousef.Darwish.A,(1998),"Correlates of Perceived Leadership Style in A Culturally Mixed Environment", Leadership & Development Journal ,Vol.19,No.5,MCB,Univwrsity press,pp(275-284).

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق رقم (1)

استبانة الدراسة

السيد المدير/ المساعد/ رئيس القسم المحترم

السلام عليكم ورحمة الله

تهدف هذه الاستبانة للتعرّف على الأنماط القيادية السائدة لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية في إقليم الجنوب وعلاقتها بالثقافة التنظيمية ، نرجو التكرم بتعبئة هذه الاستبانة وسوف تعامل المعلومات بسرّية تامة ، ولا تستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

عبدالرحمن فالح العبادلة

ماجستير / ادارة عامة

القسم الأول: معلومات عامة :

الرجاء وضع إشارة (X) داخل المربع المناسب .

المحافظة : 1- الكرك ☐ 2- الطفيلة ☐ 3- معان ☐ 4- العقبة ☐

الوظيفة : 1- مدير ☐ 2- مساعد مدير ☐ 3- رئيس قسم ☐

الجنس : 1- ذكر ☐ 2- أنثى ☐

العمر : 1- (40 سنة فأقل) ☐ 2- (41-50 سنة) ☐
3- (51 سنة فأكثر) ☐

عدد سنوات الخبرة : 1- (5 سنوات فأقل) ☐ 2- (6-10 سنوات) ☐
3- (11-15 سنة) ☐ 4- (16 سنة فأكثر) ☐

المؤهل العلمي : 1-(ثانوية عامة فما دون) ☐ 2-(دبلوم كلية مجتمع) ☐
3- (بكالوريوس) ☐ 4- (دراسات عليا) ☐

الحالة الاجتماعية : 1- (أعزب) ☐ 2- (متزوج) ☐

القسم الثاني : فيما يلي استبانة أعدّت لوصف أنماط القيادة . افترض أنك تواجه الحالات المدونة في الاستبانة ، وكل حالة يمكن معالجتها بواحدة من أربعة تصرفات مقابلة لكل منها. ضع دائرة حول رمز التصرّف الذي تعتقد أنه يناسب هذه الحالة .

الحالة الولى

لم يعد مرؤوسوك متجاوبين لمحادثاتك الوديّة معهم واهتمامك الواضح برفاهيتهم وأصبح انتاجهم متدنياً بشكل مطّرد.

الأسلوب المناسب

1- أؤكد على استخدام اجراءات موحدة وعلى ضرورة انجاز المهمة .
2- أتكلم مع مرؤوسي ، وأحدّد بعد ذلك الأهداف .
3- أوضّح استعدادي للمناقشة ،ولكن لا أفرض نفسي عليهم
4- اتعمّد ألاّ أتدخل في شؤون مرؤوسي .

الحالة الثانية

الملاحظ أن إنجازات مرؤوسيك في ازدياد وأنك لا تزال تعمل لتتأكد من أن كل مرؤوسيك يدركون مسئولياتهم ، كما يدركون مستوى الأداء المنشود .

الأسلوب المناسب

1- أؤكد على أهميّة المهمّة والوقت المحدّد لإنجازها .
2- أكوّن علاقة صداقة مع مرؤوسي للإستمرار في التأكد من أنهم يدركون مسئولياتهم كما يدركون مستوى الانتاج المتوقع منهم .
3- أعمل كل ما أستطيع لأجعل المرؤوسين يشعرون بأهمّيتهم وأهمّية مشاركتهم .
4- لا أتخذ أي إجراء محدد.

الحالة الثالثة

افترض أن مرؤوسيك غير قادرين على حل المشاكل بأنفسهم ، وبطبيعة الحال تركت لهم الأمر ومع ذلك لا تزال علاقتهم الشخصية وإنتاجهم في مستوى جيّد .

الأسلوب المناسب

1- أعمل بسرعة وبحزم لتوجيه وتصحيح الوضع .
2- أشجّع مرؤوسي للعمل على حل المشاكل ، وأدعم مجهوداتهم .
3- أعمل مع مرؤوسي، ونشترك معاً في حل المشاكل .
4- أدع مرؤوسي يحلّون مشاكلهم بأنفسهم

الحالة الرابعة

لديك النيّة في اجراء بعض التغيير ، سجل مرؤوسيك يشير الى جودة انجازهم ومع ذلك هم يحترمون مبدأ التغيير .

الأسلوب المناسب

1- أعلن عن التّغيير ثم أعمل على تنفيذه والإشراف عليه عن قرب .
2- آخذ بعين الاعتبار اقتراحات مرؤوسي على أن أوجّه التّغيير بنفسي .
3- أدع جميع مرؤوسيي يشاركون في تطوير التّغيير مع عدم المبالغة في التوجيهات .
4- أدع مرؤوسي يقومون بتحديد اتّجاهاتهم

الحالة الخامسة

خلال الأشهر القليلة الماضية تدنّى مستوى أداء مرؤوسيك ، وأصبحوا غير مهتمّين بتحقيق الأهداف ، وكانت إعادة تحديد المسئوليات والمهام قد ساعدت بشكل كبير تحسين الأداء ولكن مرؤوسيك ما زالوا بحاجة الى التّذكير بصورة مستمرّة لإنجاز مهمّاتهم في الوقت المحدّد . ما الذي ستفعله ؟ .

الأسلوب المناسب

1- أعيد تعريف المهام والمسئوليات ثم أشرف على ذلك بعناية .
2- آخذ بعين الاعتبار اقتراحات مرؤوسي ، ولكن أتاكّد من تحقيق الأهداف .
3- أدع مرؤوسي يشاركون في تحديد الأدوار والمسئوليات ، مع عدم المبالغة في التوجيهات .
4- أدع مرؤوسي يحدّدون اتّجاهاتهم

..... يتبع

الحالة السادسة

تم التحاقك بمؤسّسة تسير بكفاءة عالية ، كان مديرها السّابق شديداً وحازماً ، تود انت أن تحافظ على البيئة المنتجة بالإضافة الى تحسين العلاقات الإنسانية داخل إطار المؤسّسة .

الأسلوب المناسب

1- أؤكد على أهمية المهمّة والوقت المحدّد لإنجازها .
2- أشرك مرؤوسي في اتخاذ القرارات ، وأتأكد من تحقيق الأهداف .
3- اعمل كل ما أستطيع لأجعل مرؤوسي يشعرون بأهميّتهم وأهمّية مشاركتهم .
4- أتعمّد أن لا أتدخّل في شؤون مرؤوسي

الحالة السابعة

تود إجراء تغيير في نظام المؤسّسة ، والذي سوف يكون شيئاً جديداً على مرؤوسيك الذين ساهموا ببعض الاقتراحات التي تهدف الى التّغيير المطلوب ، علماً بأنهم يمتازون بالإنتاجية والمرونة في العمل .

الأسلوب المناسب

1- أحدّد التّغيير وأشرف عليه بعناية .
2- أستعد لعمل التغييرات كما اقترحت ، ولكن أحافظ على السّيطرة في عملية التّنفيذ .
3- أشرك مرؤوسي في تطوير إجراءات التّغيير، وأدع لهم الحرّية في عملية التّنفيذ.
4- أتجنّب المواجهة ، وأدع الأمور تجري بشكل طبيعي .

الحالة الثامنة

انتاجيّة مرؤوسيك وعلاقاتهم الشّخصية جيّدة ، ولكن لديك بعض الشّعور بوجود نقص في توجيه مرؤوسيك .

الأسلوب المناسب

1- أتّخذ الخطوات اللاّزمة لتوجيه مرؤوسي للعمل بطريقة واضحة وحازمة .
2- أناقش الموقف مع مرؤوسي ، وبعد ذلك أتّخذ الاجراءات المناسبة للتّغيير
3- أساند مرؤوسي في مناقشة المشكلة مع عدم المبالغة في التّوجيهات .
4- أدع مرؤوسي يناقشون المشكلة دون تدخّل من جانبي .

الحالة التاسعة

عيّنك رئيسك على رأس مجموعة عمل ، كانت قد فشلت في إعداد التّوصيات المطلوبة للتّغيير في الوقت المحدّد، حيث أن مرؤوسيك لا يعرفون أهدافهم بوضوح، وكان حضورهم للجلسات ضعيفاً واجتماعاتهم أصبحت عبارة عن مناسبات اجتماعية، علماً أن لديهم المواهب التي تساعد في انجاز المهمة

الأسلوب المناسب

1- أعيد تحديد الأهداف ، وأشرف على تنفيذها بعناية .
2- آخذ بعين الاعتبار توصيات مرؤوسي
3- أدع مرؤوسي يشاركون في تحديد الأهداف بحرّية.
4- أدع مرؤوسي يحلّون مشاكلهم بأنفسهم دون تدخل مني .

الحالة العاشرة

على الرّغم من أن مرؤوسيك معروفون بقدرتهم على تحمّل المسؤولية ، إلاّ أنهم لم يتجاوبوا مع تعليماتك الخاصّة بتحديد معيار جديد لمستوى الإنجاز المطلوب . ما هو الأسلوب الذي تراه مناسبا ؟ .

الأسلوب المناسب

1- أعيد تحديد مستوى الإنجاز وأشرف عليه بعناية .
2- آخذ بعين الاعتبار توصيات مرؤوسي وأتأكد من تحقيق المواصفات الجديدة
3- أدع مرؤوسي يشاركون في تحديد المواصفات بدون رقابة .
4- أتجنّب المواجهة من خلال عدم ممارسة الضّغوط على مرؤوسي وأترك الموقف لهم دون تدخّل مني .

...... يتّبع

الحالة الحادية عشرة

حصلت على ترقية في وظيفة جديدة ، وكان المشرف السابق لا يتدخل في شؤون مرؤوسيه وعلى الرغم من ذلك استطاعوا السيطرة على مهامهم واتجاهاتهم ، والعلاقات الشخصية فيما بينهم في حالة جيدة . ما هو الأسلوب الذي تراه مناسبا ؟ .

الأسلوب المناسب

1- آخذ الخطوات اللازمة لتوجيه مرؤوسي للعمل بطريقة واضحة وحازمة .
2- أناقش وضع الإنجاز في الماضي مع مرؤوسي ، ثم اختبر الحاجة إلى تطبيق إجراء جديد .
3- أشرك مرؤوسي في اتخاذ القرارات وأشجع المشاركة الجيدة .
4- أستمر في ترك مرؤوسي دون تدخل من جانبي .

الحالة الثانية عشرة

أفادت المعلومات الجديدة عن وجود بعض الصعوبات الداخلية بين مرؤوسيك علما بأن سجلاتهم تشير إلى إنجازهم العالي وحفاظهم بفاعلية على أهداف المؤسسة بعيدة المدى وأنهم كانوا يعملون معا بانسجام خلال السنة الماضية وجميعهم مؤهلون للقيام بالمهمة . ما هو الأسلوب الذي تختاره لحل الصعوبات ؟ .

الأسلوب المناسب

1- أتصرف بقوة وبحزم لتصحيح الموقف وتبني التوجيهات .
2- أحاول عرض حلي على مرؤوسي ثم أختبر الحاجة إلى تطبيق إجراء جديد .
3- أشارك في مناقشة المشكلة مع مرؤوسي مع تقديم الدعم لهم .
4- أدع مرؤوسي يحلون مشاكلهم بأنفسهم

..... يتبع

القسم الثالث

أرجو التكرم بوضع إشارة أمام الاختيار المناسب . علماً بأن المقياس يتدرج من (5) الى (1) حيث أن الرقم (5) يعني درجة موافقة عالية جداً والرقم (1) يعني عدم موافقة شديدة .

1 2 3 4 5 — 1- أسلوب الإدارة

الرقم	العبارة	درجة موافقة عالية جداً	درجة موافقة عالية	درجة موافقة متوسطة	درجة موافقة منخفضة	عدم موافقة شديدة
1-	يتصرّف المديرون في دائرتي بطريقة تبيّن أنّهم في مواقع المسئولية .					
2-	توجد علاقة احترام متبادل بين الإدارة والعاملين في هذه الدائرة					
3-	يعطى الأفراد أصحاب المسئولية في هذه الدائرة صلاحيات معادلة لحجم مسئوليّاتهم .					
4-	يحافظ المديرون على خط سير العمل في الدائرة .					
5-	تبذل جهود ملحوظة لتعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية					
6-	تبذل الإدارة قصارى جهدها لتطوير مهارات العاملين في هده الدائرة .					
7-	يحصل الأفراد ذوو القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي .					
8-	يتم تقييم أداء المديرين بصورة منتظمة في هده الدائرة .					
9-	يكافأ الموظف المتميّز بأدائه بسخاء .					
10-	ترتبط المكافآت بشكل واضح بمستوى الأداء في هده الدائرة.					
11-	الأداء هو المعيار الأساسي لتقييم العاملين .					
12-	يتم مكافأة الأفراد على عمل الأشياء التي تساعد على نجاح الدائرة					

..... يتبع

2- إدارة المهمة .

1	2	3	4	5

الرقم	العبارة	درجة موافقة عالية جدًا	درجة موافقة عالية	درجة موافقة متوسطة	درجة موافقة منخفضة	عدم موافقة شديدة
13-	تؤكد الإدارة على ضرورة تطبيق قراراتها المهمة .					
14-	أثبتت القرارات الاستراتيجية التي اتخذتها الإدارة مؤخراً نجاحها في هده الدائرة .					
15-	يخطط مديرو الإدارة العليا بشكل جيد للمستقبل .					
16-	تبلّغ قرارات الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا في هذه الدائرة بشكل فعّال .					
17-	يتم تقييم أساليب العمل الجديدة بانتظام لمعرفة مستوى كفاءتها في هده الدائرة					
18-	تسعى الدائرة إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية					
19-	لا يسمح بالمعايير المتدنّية للأداء في هذه الدائرة					
20-	يفتخر جميع العاملين بعملهم في هذه الدائرة .					
21-	يتجنب جميع العاملين التبذير عند الصرف من أموال الدائرة .					
22-	يدرك العاملون في هده الدائرة أهمية العمل الدي يقومون به .					
23-	يتم تقييم العاملين على أساس فعاليّة تحقيق الأهداف التنظيمية .					
24-	تستغل الدائرة مواردها المتاحة بحكمة .					

..... يتبع

3- إدارة العلاقات الإنسانية

الرقم	العبارة	درجة موافقة عالية جداً	درجة موافقة عالية	درجة موافقة متوسطة	درجة موافقة منخفضة	عدم موافقة شديدة
		5	4	3	2	1
25-	تهتم الإدارة في مشاكل العاملين .					
26-	تمنح الإدارة العاملين فرصة عادلة عند سماع شكواهم .					
27-	يبين سلوك مديري الإدارات العليا مدى اهتمامهم بمصلحة الأفراد في الدائرة .					
28-	لا توجد في هذه المنظمة عوائق عنصرية .					
29-	تحرص الدائرة على تشجيع الأسلوب الجماعي في أداء الأعمال .					
30-	تستخدم طرق تشكيل فرق العمل بصورة ملائمة .					
31-	تسمح متطلبات العمل بالتعاون المشترك بين العاملين في هده الدائرة .					
32-	يتم اتخاذ خطوات مقصودة لتطوير فريق عمل فعّال في جميع مرافق هذه الدائرة .					
33-	تعتبر القواعد والإجراءات التنظيمية في هذه الدائرة عادلة .					
34-	يتم الاهتمام بتطبيق العدل في هده الدائرة .					
35-	تتميز القواعد والمبادىء الأساسية للسلوك في هذه الدائرة بالوضوح .					
36-	تعمل القواعد الإدارية على سهولة إنجاز العمل في هذه الدائرة ولا تعوّقها .					

..... يتبع

4- إدارة البيئة التنظيمية:

الرقم	العبارة	درجة موافقة عالية جدا 5	درجة موافقة عالية 4	درجة موافقة متوسطة 3	درجة موافقة منخفضة 2	عدم موافقة شديدة 1
37-	تدافع الدائرة بقوة من أجل تحقيق أهدافها .					
38-	تواجه الدائرة التهديدات الموجهة نحوها بشكل جاد					
39-	ينظر للأفكار الجديدة نظرة تقدير عالية في هده الدائرة .					
40-	تتعامل الإدارة بفعالية مع المعوقات التي تعترض طرف نجاحها.					
41-	تؤمن هذه الدائرة بشعار" نتنافس مع الأفضل"					
42-	تستخدم المنافسة بين جماعات العمل لرفع معايير الأداء .					
43-	يتم تجنب المنافسة الهدامة بين الأقسام .					
44-	يقاس التنافس مع الدوائر بانتظام .					
45-	تشجع الإدارة على الإبداع في هذه الدائرة .					
46-	تستغل المنظمة الفرص المتاحة أمامها .					
47-	تحترم الإدارة أصحاب المهارات العالية في العمل في هده الدائرة .					
48-	يتم الأخذ بالأفكار الجيدة بسرعة في هذه الدائرة .					